



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de Servicios Postales del Perú, del distrito de Chorrillos 2022”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Comunicación Estratégica

PRESENTADO POR:

Bernal Ambrosio, Emelie – Comunicación Estratégica

Paredes Haro, Augusto Miguel – Comunicación Estratégica

ASESOR

Ricra Mayorca, Juan Manuel

LIMA, PERÚ

2022

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Mg. Juan Manuel Ricra Mayorca

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. (a) Zamora Valdivia, Maria Giovana

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. (a) Vidal Gutierrez, David

DEDICATORIA

A nuestra familia por ser la base fundamental y motivación para alcanzar nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Al Mg. Juan Manuel Ricra Mayorca,
nuestro asesor de tesis, por su
orientación, dedicación y compromiso
en el proceso de realización de esta
investigación.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
I. Información general	8
1.1 Título del Proyecto	8
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	8
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada.....	9
1.4 Localización o alcance de la solución.....	9
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación	10
2.1 Marco teórico	10
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.2 Bases teóricas	13
2.1.3 Definición de términos básicos	32
2.2 Hipótesis y variables	34
2.2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	34

2.2.2	Operacionalización de variables	34
2.3	Plan de actividades del proyecto	35
2.4	Metodología de la investigación	36
2.4.1	Diseño metodológico	36
2.4.2	Diseño muestral.....	37
2.4.3	Técnicas de recolección de datos.....	38
2.4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	39
2.4.5	Aspectos éticos	40
III.	Desarrollo de la investigación aplicada o innovación.....	41
3.1	Desarrollo de propuesta	41
3.1.1	Diagnostico situacional.....	41
3.1.2	Implementación de estrategias de comunicación.....	53
3.1.3	Relación costo – beneficio	61
IV.	Estimación del costo - beneficio del proyecto	62
4.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación	62
V.	Conclusiones y recomendaciones	63
5.1	Conclusiones	63
5.2	Recomendaciones	65
VI.	Referencias bibliográficas	67
VII.	Anexos	73
7.1	Matriz de consistencia.....	74
7.2	Matriz de operacionalización de variables	75

7.3	Instrumentos de recolección de datos	76
7.4	Validación de expertos	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis FODA de SERPOST</i>	46
Tabla 2 <i>Cuadro de actividades de estrategia de mejoramiento de organización</i> ..	55
Tabla 3 <i>Cuadro de actividades de estrategia de buen clima laboral</i>	58
Tabla 4 <i>Cuadro de actividades de estrategia de trabajo en equipo</i>	60
Tabla 5 <i>Presupuesto que sería empleado para la implementación del proyecto</i> ..	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tasa de rotación anual en SERPOST</i>	42
Figura 2 <i>Índice de tiempo de trabajo del colaborador</i>	43
Figura 3 <i>Calificación de los trabajadores a la comunicación de la empresa</i>	44
Figura 4 <i>Apreciación que siente el empleado por parte de la empresa</i>	45
Figura 5 <i>Cambios constantes de personal en la empresa</i>	48
Figura 6 <i>Percepción sobre el trato al personal</i>	49
Figura 7 <i>Sobre políticas de reclutamiento y retención de trabajadores</i>	50
Figura 8 <i>Sensación de seguridad sobre sus puestos laborales</i>	50
Figura 9 <i>Bajas laborales vistas por los colaboradores</i>	51
Figura 10 <i>Colaboradores vistos dejar sus funciones</i>	52
Figura 11 <i>Estrategias aplicadas de comunicación</i>	54

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal en el área de mensajería de SERPOST, Chorrillos – Lima 2022. La muestra estuvo conformada por el total de trabajadores del área: 15 colaboradores de mensajería. El estudio es de tipo proyectivo, tiene un diseño no experimental con un nivel descriptivo de dos variables y un enfoque mixto, ya que se hizo uso de indicadores cuantitativos y cualitativos. Se utilizó como instrumento el cuestionario, conformado por 13 preguntas para la variable dependiente. Como resultado del estudio se elaboraron estrategias de comunicación interna para su posible implementación con la finalidad de disminuir la rotación de personal en SERPOST, Chorrillos. Las estrategias se encuentran divididas en tres: mejoramiento de la organización, desarrollo de un buen clima laboral y fortalecimiento del trabajo en equipo. Se concluyó que el clima organizacional son la base fundamental para el bienestar del trabajador y que las deficiencias de estos pilares no permiten la permanencia de los trabajadores, por lo que se requiere de estrategias que permitan la retención del talento en la empresa SERPOST, Chorrillos.

Palabras clave: Rotación de personal, clima organizacional, comunicación interna, estrategias de comunicación

ABSTRACT

This investigation had the objective of proposing the implementation of communication strategies to reduce staff turnover in messenger service area of SERPOST, Chorrillos – Lima 2022. The sample consists of the total number of employees from the area: 15 employees from messenger service. This investigation is projective, has an experimental design with a descriptive level of two variables and a mix focus, since it was used quantitative and qualitative indicators. The questionnaire was used as a tool and consist of thirteen questions for the dependent variable. As a result of this investigation, it was elaborated internal communication strategies for a possible implementation for lowing staff turnover in SERPOST, Chorrillos. These strategies are divided into three: improvement of organization, developing of working environment and strengthening of teamwork. It was concluded that internal communication and organizational climate are the fundamental basis of worker’s wellbeing and deficits of these pillars do not allow worker permanence, whereby it is required strategies that retain talent for SERPOST company, Chorrillos.

Keywords: staff turnover, organizational climate, internal communication, strategies of communication.

INTRODUCCIÓN

En el mundo entero la rotación de personal existe en muchos aspectos organizacionales en los cuales varias empresas deben enfocarse, diferenciarse y poder retener y/o conservar personal, se ha vuelto un reto, muchas empresas tienen renuncia voluntaria, ya sea por despido o separación. Según Chapoñán Millán (2021) autor que se basó en estudios de Price Waterhouse Coopers y otros profesionales y expertos en redes sociales, se encontró que la incapacidad del talento humano para adaptarse a los **cambios** dentro de la empresa y crear nuevas y mejores habilidades le cuesta a la economía mundial alrededor de \$ 150 mil millones. Tanto las grandes empresas como las pequeñas empresas de todo el mundo enfrentan este problema, como la pérdida repentina de empleados, en muchos casos la relación de la organización con los empleados se agota, en muchos casos conduce a la pérdida del equilibrio.

En los últimos años, en América Latina y el Caribe, se ha dedicado mucha atención e investigación a los altos niveles de rotación de la fuerza laboral en esta región

geográfica. Esta rotación puede tener un gran impacto en la productividad y eficiencia de la empresa debido a la satisfacción de los empleados con los puestos de trabajo y las diferentes características u otros factores culturales de la empresa Gualavisi y Oliveri (2016). Juárez (2018) detalla cómo varias organizaciones en la Ciudad de México mantienen un índice de ingresos de al menos 5%. Se ha encontrado que las instituciones financieras e industriales tienen tasas de rotación de empleados más bajas. Según datos actualizados, uno de los primeros factores que contribuyen a la rotación es la remuneración del empleado. El salario hace que el 27% de los empleados renuncien. En segundo lugar, el 21,7% cita las limitadas oportunidades de desarrollo personal y profesional que ofrece la empresa.

Según el blog Info Capital Humano (2018), Perú tiene la tercera tasa más alta de reemplazo de empleados entre todos los países de América Latina, superando el promedio de 18%, que está entre 5% y 10%. Actualmente, el mercado laboral ha tenido algunos cambios con respecto a años anteriores, cuando los trabajadores permanecían en sus puestos por muchos años. Hoy en día, un empleado joven cambia constantemente de trabajo o renuncia para hacer un mejor trabajo.

Por otro lado, muchas organizaciones en Perú han tratado de investigar este tema con el único objetivo de encontrar diferentes estrategias para ayudar a la empresa a reducir la rotación de empleados. Concluyendo que las organizaciones deben emprender proyectos que promuevan la flexibilidad en el trabajo, la comunicación y el aprendizaje. Además de optimizar el uso de su red con estrategias de comunicación que mantienen a los empleados cerca de sus directores, haciendo que sus funciones sean comprensibles con un ambiente organizacional saludable.

Según el diario Gestión (2018), la rotación excesiva de empleados puede crear una percepción negativa entre los empleadores, especialmente si esta rotación de empleados no refleja necesariamente un historial de avance y desarrollo de habilidades.

Este estudio se realizará en SERPOST (Servicios Postales del Perú), Chorrillos y se trabajará con los colaboradores del área de mensajería en el que encontramos una alta rotación del personal.

Las causas del problema son la falta de comunicación con los colaboradores, que no permite una óptima cultura organizacional y clima laboral. Los colaboradores de la empresa no se adecuan a sus valores y objetivos, teniendo esto un fuerte impacto en la rotación de personal por la falta de capacitación, herramientas y oportunidades de desarrollo.

Las consecuencias que el problema está trayendo son la falta de personal y preocupación e incremento de costos en reclutamiento. Los colaboradores no son informados a tiempo en relación con sus contratos, renovación o capacitaciones para mejorar sus labores, por lo que terminan buscando otro empleo dejando la empresa. Lo que estaría dejando sin personal suficiente el área de mensajería de SERPOST.

El aporte que dará el estudio se basa en la implementación de estrategias de comunicación, la cual pretende abordar la problemática que existe con el alcance de información a los empleados y la comunicación que no permite que los mismos se sientan involucrados con la empresa. Las estrategias de comunicación plantean conectar a todos los colaboradores del área para que se mantengan al tanto de sus

funciones con el fin de optimizar los procesos y mantenerlos informados para disminuir la rotación del personal de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.

El problema general de esta investigación es el siguiente: ¿La propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022?

Los problemas específicos planteados son:

1. ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022?
2. ¿La propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022, en su primera etapa?
3. ¿La propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022, en su segunda etapa?
4. ¿La relación costo-beneficio de la propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022?

El objetivo general de la investigación es proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.

Los objetivos específicos son:

1. Elaborar un diagnóstico situacional de la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.
2. Proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022, en su primera etapa.
3. Proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022, en su segunda etapa.
4. Elaborar la relación costo-beneficio de la propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.

La presente investigación tiene la finalidad teórica, ya que pretende estudiar las problemáticas que conlleva la frecuente rotación de personal y su impacto dentro de la organización. De esta forma entenderemos los diferentes aspectos que componen el rendimiento general de los colaboradores de SERPOST. Se pretende presentar un aporte teórico, si bien es cierto, el tema ha sido estudiado con anterioridad, no sé logran cubrir todos los aspectos comunicativos, y tecnológicos que podrían aportar con la disminución de rotación de personal, una problemática que en nuestro país supera el 18% sobre el promedio.

La investigación realizada también tiene justificación práctica, ya que se busca dar solución a la alta rotación de personal del área de mensajería de la empresa SERPOST en Chorrillos, mediante la propuesta de implementación de estrategias

de comunicación que permitirán mejorar el clima organizacional y mantendrá informados a los colaboradores de las actividades realizadas por la empresa.

La investigación presenta justificación metodológica, puesto que una vez ejecutada la investigación se plantea implementar estrategias de comunicación en la empresa para que los colaboradores tengan acceso a estar comunicados con los directivos y supervisores. Las actividades de integración, las actualizaciones sobre sus contratos, sus horas laboradas, mensajes importantes, dudas y reclamos, podrán ser resueltas por ese canal de comunicación abierta.

La investigación es viable porque se cuenta con medios del área de recursos humanos y la mejor intención del personal directivo del área de mensajería para mejorar la capacidad comunicativa, mejorar el clima organizacional y optimizar el desempeño de sus colaboradores en la empresa. Esto con la finalidad de disminuir la rotación de personal.

En esta investigación existieron algunas limitaciones. Las personas no han tenido tiempo para ser entrevistados y rellenar encuestas; sin embargo, para superar esta limitación se optará por hacerlo de manera remota, previa coordinación. Otra limitación encontrada se debe a que no se cuenta con los recursos necesarios para poder grabar las entrevistas de forma presencial, motivo por el cual se realizan de forma remota. Por otra parte, no se cuenta con el tiempo suficiente para los traslados a la empresa desde nuestros domicilios y trabajo, se resolvió esta limitación agendando las visitas de campo para los sábados, una vez procesadas las entrevistas para conocer la manera de trabajo y de acuerdo a ello poder encontrar soluciones para la investigación.

Este informe de investigación se encuentra estructurado del siguiente modo:

Capítulo I: En esta parte del trabajo se presenta la información general del proyecto, como el área de desarrollo, actividad económica y localización.

Capítulo II: Se encuentra el marco teórico, hipótesis y variables, plan de actividades del proyecto y metodología de la investigación.

Capítulo III: Está el detalle de los costos estimados del proyecto.

Capítulo IV: Se presenta el desarrollo del proyecto: los resultados descriptivos y/o prueba de hipótesis.

Capítulo V: Se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo VI: Se presentan las referencias bibliográficas.

Capítulo VII: Corresponde a los anexos: matriz de consistencia, matriz de operacionalización de variables, instrumentos, validación de expertos y el permiso para realizar el estudio.

I. Información general

1.1 Título del Proyecto

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022”

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

El siguiente estudio pertenece al área estratégica de desarrollo de "comunicación, sociedad y cultura", ya que con la presente investigación se plantea favorecer los canales de comunicación mediante estudios que nos permitan entender el estado situacional de los colaboradores del área de mensajería de Serpost. La finalidad de este proceso es mejorar los procesos de comunicación interna, encontrar soluciones a problemas y tener un buen clima laboral, generando integridad en los colaboradores y la empresa. Además de mantener su seguridad y bienestar en primer lugar.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

El presente trabajo de investigación se encuentra basado en la actividad económica de “Desarrollo de campañas de comunicación en organizaciones y cambios sociales.”, que nos permitirá realizar un profundo análisis para implementar y mejorar las competencias de los trabajadores mediante estrategias de comunicación con la finalidad de mejorar las interrelaciones y efectos de cultura interna.

1.4 Localización o alcance de la solución

La investigación se realizó en la ciudad de Lima Metropolitana enfocada en los colaboradores del área de mensajería de SERPOST Chorrillos. Con esta investigación presente se busca lograr el objetivo principal que es proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal, mejorando el clima organizacional y el manejo de información dentro de la organización.

II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

2.1 Marco teórico

2.1.1 *Antecedentes de la investigación*

Quevedo (2020) realizó un estudio titulado “Factores de rotación de personal en empresas del sector retail moda – Cueros Vélez en la ciudad Bogotá del país Colombia”. El objetivo general del estudio fue identificar los impulsores de la generación de altos ingresos que representan a Cueros Vélez en la región de Bogotá, específicamente para el sector minorista de moda. La muestra incluyó 165 empleados y el diseño utilizado fue descriptivo. Se emplearon encuestas a empleados de Cueros Vélez, sección Bogotá. Los resultados obtenidos con el uso de esta herramienta permitieron concluir que una de las razones por las que los empleados tienen una alta rotación es el bajo salario en relación con las funciones que desempeñan. Además, en el ambiente laboral no se siente un porcentaje tan alto, pero en ese momento, así como en su relación con sus superiores, aún existía una oportunidad. Por otro lado, quedó demostrado que la población actual sujeta a rotación por terminación de contrato con la empresa se encuentra principalmente

en los puestos de asesores y cerveceros, frente a empleados clave, 49% y 28% respectivamente.

Martínez (2018) realizó un estudio titulado “Estrategias para la fidelización como método de prevención de la rotación de personal en las organizaciones” en la ciudad de Bogotá del país Colombia. El objetivo del estudio fue definir la estrategia de fidelización de empleados como un método para combatir la rotación de empleados en la organización. La muestra estuvo constituida por un estudio de sujeto único, utilizando varias empresas del sector petrolero como modelo, cabe señalar que el estudio es puramente cualitativo, no se emplea ninguna metodología cuantitativa. El diseño de investigación que se utilizó fue no experimental con un método transversal y los instrumentos empleados fueron la recolección de datos en un solo momento y tiempo único. Los resultados obtenidos para determinar los pros y contras de usar la estrategia de retención de empleados identificaron a la estrategia de fidelización como método contra la rotación de empleados en la organización. Además, se demostró que la alta rotación del personal afecta a la organización de varias maneras, incluido el aumento de los costos en el proceso de selección de la organización, lo que a su vez tiene un impacto directo en los ingresos. Por último, se encontró que otro problema es la pérdida de conocimientos y procesos que tomó el empleado cuando fue despedido de la organización.

(Viera, 2021) realizó un estudio titulado “Rotación de Personal y Productividad en una Empresa Naval Metalmecánica, Callao, 2021” en la ciudad de Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue establecer cuál era la correlación acerca de la rotación de personal y la satisfacción laboral en los colaboradores de la

empresa Milenium Resguardo. La muestra estuvo constituida por 30 trabajadores de los 85 del área de operaciones en Millenium Resguardo. El diseño general del estudio fue no experimental, ya que las variables empleadas para la investigación no presentan ninguna alteración. Los instrumentos que se usaron fueron cuestionarios con el objetivo de recolectar información respecto al estudio Kumar (2011) y los resultados obtenidos han sido el reconocimiento de la relación de la rotación del personal y productividad en la organización. Por otro lado, se encontró que la rotación voluntaria tenía relación directa con la productividad, ya que esta no afectaba la productividad, pues la empresa contaba con personal calificado que podía cubrir las funciones mientras se contrataba un nuevo colaborador.

Cabanillas (2021) realizó un estudio titulado “Estrategias de Retención del Talento Humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam – Lambayeque 2021” en la ciudad de Trujillo del país Perú. El objetivo general del estudio fue reconocer la relación entre los métodos de retención con la rotación de personal en la organización Agro Latam. La muestra estuvo constituida por un total de 45 trabajadores del área de campamento obrero de producción de paprika. El diseño del estudio descriptivo correlacional y efectuado al 100% de trabajadores de dicha área. Los instrumentos empleados fueron encuestas y cuestionarios para lograr obtener la información necesaria de los colaboradores de la empresa y los resultados obtenidos señalaron que las estrategias de retención del talento humano son parte fundamental para la organización, ya que influyen directamente en la rotación del personal. Por otra parte, dentro de las estrategias de retención se encontró que las mejores soluciones para disminuir la rotación de personal fueron

la calidad laboral e incentivos monetarios. Además, se encontró que las variables son correlacionales, si las estrategias son menores el índice de rotación de personal incrementa perjudicando a la empresa e incrementando sus gastos y costos.

2.1.2 Bases teóricas

2.1.2.1 Estrategias de comunicación

Definición de estrategias de comunicación

Una estrategia de comunicación es un conjunto de actividades de comunicación realizadas para lograr un propósito relacionado con la imagen, las ventas o la reputación de una empresa.

Algunas estrategias para desarrollar una buena comunicación organizacional:

- Identificar problemas de comunicación.
- Promueve la capacidad de respuesta.
- Capacitación al área de recursos humanos.
- Continuaremos brindando información a los miembros de la empresa.
- Ejecutar las herramientas de marketing.
- Implementar la tecnología para la comunicación.

Puede encontrar infinidad de definiciones que intentan conceptualizar el término referencias, y toda esta variedad usar. Sin duda, nos referimos a una serie de acciones programadas y planificadas. Implementado en el espacio de interacción humana, dependiendo de los intereses, necesidades específicas y, por último, pero no menos importante, diversos tiempos.

Ocampo (2011), según nos dijo, la estrategia de comunicación, entre otras cosas, es una proyección de la identidad de una empresa, que es como me quiero ver y como me ven. Esto se establece sobre la base de una estrategia, ya que una organización puede enviar múltiples comunicaciones y creer que la organización está realizando comunicaciones adecuadas, sin embargo, es posible que no pueda lograr su objetivo. Esto solo puede hacerse en el marco de una comunicación ligada a la estrategia y operaciones de la empresa (p.105).

Es por esto que las estrategias de comunicación funcionan con una buena gestión de la comunicación. De hecho, una estrategia de comunicación es un conjunto bien desarrollado de acciones en las que se utiliza un método, una técnica y un método de comunicación para sugerir un propósito.

Por otra parte, con las herramientas adecuadas, pueden ayudar a informar, persuadir y comunicar interna y externamente. Como sabe, las relaciones públicas pueden ayudarlo a construir conexiones con diferentes actores y diferentes segmentos de la sociedad que existen dentro de su organización. Esto mejorará su imagen, promoción y habilidades de comunicación y creará una actitud respetuosa con el medio ambiente.

Massoni (2007) define a la estrategia de comunicación como un proyecto que busca comprender; que busca lidiar con múltiples dimensiones (ya que incluye muchas) y fluidez (ya que siempre está orientada al movimiento, mientras que la comunicación es acción) (p.160).

Con la adecuada gestión de la comunicación, será posible crear, implementar, iniciar y mantener las estrategias de comunicación de las organizaciones, en los diferentes niveles de desempeño del negocio, y así se podrán formar estrategias comerciales con el entorno, asegurar la relación continua y desarrollarlas a largo plazo. Línea de acción, construir una imagen positiva con buena reputación en los corazones de la audiencia. Las estrategias serán las acciones que se deben planificar y programar para alcanzar las metas de la organización.

En logística, se miden los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Las tácticas, en cambio, responden con la mejor disponibilidad de recursos y el mejor momento para utilizarlos. Esta herramienta no nace ni se improvisa antes de que se implemente toda la cadena de planificación. Esto reduce significativamente el margen de error de planificación para su organización.

Según (Garrido, 2004): “La integración más cohesionada del negocio, de forma que cada parte del mismo sea un componente integrado del mensaje a la sociedad, requiere una gestión de la comunicación eficaz, ahorro de costos y ausencia de situaciones de conflicto” (p. 22).

Cuando hablo de comunicación dentro de una organización, necesito entender que los mensajes se entregan, teniendo en cuenta que lo que digo y hago, y lo que quiero transmitir a todos los públicos, es siempre igual y consistente.

Niveles de las estrategias de comunicación

Sabemos que la estrategia de comunicación es una herramienta de planificación en las organizaciones que nos ayudará a mejorar el clima laboral y, por tanto, su imagen e identidad.

Scheinsohn (2009) dice que el interés por la comunicación estratégica surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones que tienen como objetivo mejorar las habilidades comunicativas de los involucrados en los procesos internos de la empresa. La importancia de estructurar herramientas para lograr un objetivo claro. En este contexto, menciona la importancia de los siguientes cuatro enfoques para guiar esta comunicación estratégica:

Nivel estratégico: Hace que sea fácil saber dónde estás y hacia dónde vas.

Nivel técnico: Esto incluye las operaciones realizadas con medios tácticos.

Nivel logístico: Dirige la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos de comunicación.

Nivel táctico: Se ocupa de los medios que se utilizarán para lograr los objetivos estratégicos.

Aparecida y Franca (2012) nos dicen que algunos autores señalan que la comunicación dentro de una organización adquiere una importancia crítica cuando se convierte en una herramienta para llevar a cabo las instrucciones de la misión, buscando metas que permitan la relación de la organización con su audiencia. (p.17)

En concreto, se puede afirmar la importancia de desarrollar estrategias de comunicación dentro de la organización, que son una herramienta que permite lograr una buena comunicación estratégica acorde con las necesidades reales de la organización. Se deben desarrollar estrategias internas y externas. y cuando se aplique, los colaboradores tendrán una actitud concienzuda y al mismo tiempo se sentirán satisfechos con su trabajo.

La comunicación de Identidad Organizacional Corporativa

Argüello (2005) propone que:

Por consiguiente, la identidad es la apreciación de claridad que la organización se regula de este modo por su propio entorno, las operaciones diarias y el proceso continuo de modificación y creación de los atributos y la cultura de la organización, que la organización debe comunicar a su público para su audiencia. Esto lo hace único y totalmente reconocible. La identidad no es uniforme ni permanente, se mide por el sentido de pertenencia (p. 9).

Se concluye entonces que, es necesario considerar la importancia de los empleados en el mantenimiento del sentido de pertenencia a la organización. Una

forma de generar identidad con la empresa sería trabajar diariamente en ello. En decir, autores como Costa, Pursals y Mercado son atributos que contribuyen a desarrollar valores y la identidad empresarial y configuran una parte importante de sus tendencias de desarrollo. Como apunta Costa, está en consonancia con su propia percepción de lo que es y quiere ser; incluyendo cómo se comportan, cómo actúan en el trabajo, cómo se conectan con su audiencia, las reglas que los rigen, la cultura interna, como dice Pursals, y finalmente la definición de singularidad de la empresa a la que se refiere Mercado.

La identidad corporativa se puede pensar como un conjunto de características, que se pueden distinguir del resto, por eso se debe prestar atención a la forma de comunicar, aplicar código y emblema de cada organización. Estos signos crean valor arraigado en la individualidad de la organización. En la misma línea, la identidad visual se define como:

Van Rekom, Van Riel y Wierenga (1999) “La identidad corporativa se convierte en la autorrepresentación de una organización; Esto incluye señalar la información que las organizaciones proporcionan a través del comportamiento, la comunicación y las imágenes. Estas son 29 maneras de expresión” (p. 37).

Una organización, una empresa o una agencia casi siempre tiene un target y este punto evoluciona tal como es y posiblemente más adelante, se asocia una identidad óptima con el compromiso de los colaboradores, abogando por un posicionamiento en el mercado; ayuda a las audiencias internas tener los valores que la empresa tiene.

La identidad corporativa tiene varias definiciones, pero generalmente es un elemento importante del plan de imagen de una empresa porque representa el crecimiento de la organización y la percepción de sus empleados.

Por lo tanto, tener una buena identidad corporativa te beneficiará y ayudará a tus empleados a sentirse más seguros y satisfechos.

Mensajes que comunican las organizaciones

Cuando hablamos de un mensaje, nos referimos a las ideas que una organización quiere transmitir, la información que una organización quiere transmitir y, sin duda, la información que juega un papel considerable en el logro de los objetivos de una organización. Esta es la clave para lograr el impacto y la posición que su organización está buscando.

Por otra parte, la transparencia del mensaje es una función importante por lograr esa comprensión. De esta manera lo entendió Pavlik (1999) afirma: “En general, un mensaje es más fácil de entender, de localizar y de ser personalmente relevante. Los mensajes más complejos conducen a interpretaciones más diversas y reducen la probabilidad de que muchas personas se comporten de la manera deseada” (p.93).

Así mismo, Villañafe (2000) quien sostuvo que para que un mensaje sea efectivo, debe ser comunicado rápidamente, eliminando las imperfecciones de información creadas por ruidos como los rumores. Simple, para garantizar la comprensión común. Ficción, si está destinado a despertar el interés. De forma

selectiva, para guiarte hacia los eventos que realmente potencian tu comunicación (p. 251).

Estas son las características que puso Villafañe para que el significado del mensaje sea utilizado de la mejor manera, creando el impulso para una buena comunicación.

Según Berlo (2002) un mensaje es la expresión de una idea (contenido), expresada de cierta manera (proceso) mediante el uso de código. La comunicación tiene muchos códigos: signos visuales, gestos, señales con las manos, Lengua, escritura, etc. Cada vez que se comunica, debe seleccionar uno de los códigos. El código que usamos con más frecuencia es el lenguaje (p. 148).

Con este concepto en mente, la estructura del mensaje que desea transmitir tanto interna como externamente debe ser lo más clara posible, utilizando el código requerido según sea necesario.

Willcox (1999) por su parte nos dice que poniendo en cuenta que para crear un mensaje efectivo necesito saber con quién estoy hablando y en ese sentido la mejor manera es investigar qué quiere mi audiencia y para lograrlo es necesario hacer una investigación (focus group) (p.236).

Soporte de Comunicación

Según Villañafe (2000) “Cuando menciono a medios, incluyo todo tipo de medios, medios y acciones que se pueden realizar para motivar y unir a los empleados y obtener su apoyo para los objetivos de la empresa, todos los cuales son comunes a cada individuo.”. (p.254)

Mediante estos medios de comunicación, las organizaciones comunican mensajes no solo a los empleados, sino también a una audiencia externa, teniendo en cuenta la importancia de comunicar la información correctamente y aumentar la flexibilidad en la comprensión del mensaje.

Construcción de la reputación empresarial

Según Villafañe (2015) la reputación empresarial es la percepción que tiene un interesado de las prácticas comerciales y el comportamiento de la empresa con base en la satisfacción que el interesado espera de la empresa. Según el análisis conceptual, la reputación es un binomio, compuesto primero por la realidad de la organización y segundo por el reconocimiento de ese hecho. Se basa en la satisfacción de cada parte interesada, no en el sentido absoluto. Creado en relación con la empresa, su realidad y comportamiento. En resumen, la reputación es realidad y percepción. (p.26)

Pursals (2015) cuando una organización piensa en implementar la gestión, se debe recordar cuál es la identidad de la organización, ya que es un diferenciador. De esta forma, la identidad corporativa es fundamental para la reputación de una empresa pública o privada. (p.38).

Pintado & Sánchez (2013) La reputación tiene algo que ver con cómo se comporta una organización frente a una audiencia, pero esta no es una buena imagen. (p. 170).

Teniendo en cuenta las diversas definiciones de la reputación de una empresa, es comprensible que la imagen y la identidad puedan generar una buena o mala reputación para la organización. Esto me ha llevado a pensar en la importancia de la relación entre las dos entidades, la entidad interna y la entidad externa. Esto depende de cómo esas relaciones determinan la reputación.

Filosofía organizacional como herramienta comunicativa

La filosofía organizacional es un conjunto de metas y herramientas implementadas para lograr una meta definida. Esta idea se transmite a todos los miembros de la empresa y crea el sentimiento de pertenencia a una organización. Nuestra misión, visión y valores deben reflejarse en nuestra filosofía corporativa.

Rey (2008) muestra que la filosofía corporativa se entiende como el concepto global de una organización y se crea para lograr sus metas y objetivos. Consiste en una misión: es la definición del negocio de una organización. ¿Cuál es tu ocupación? Valores: Cómo una organización decide cómo cumplir su misión. Finalmente, la visión de la organización se plasma a través de preguntas. A donde quieres ir ¿Cuáles son tus objetivos como actor social? (p.86).

Según Capriotti (2009) “La filosofía corporativa debe ser característica de una organización para definir qué es la organización, un conjunto de principios establecidos por la alta dirección, y para expresar las creencias, valores y comportamientos de sus miembros” (p. 25).

Casi todos los conceptos siguen la misma política y están directamente relacionados con la identidad, porque podemos entender toda la filosofía corporativa de que hay muchos aspectos en una organización, valores, misión y visión. Compañía u organización.

I.2.2.2 Rotación de personal

Definición de la rotación de personal

En el ámbito empresarial y administrativo, la rotación de personal es un proceso que corresponde a la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en capacitar a los colaboradores. Este flujo de movimiento crea un ciclo de pérdida de recursos capitales y humanos que resulta muy importante abordar.

Según Chiavenato (1999) se define la rotación de personal como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se refleja en la relación que se obtiene por medio de los ingresos y salidas, en forma porcentual, de los colaboradores de la organización en un tiempo determinado. Los indicadores de la rotación por lo general se realizan de forma mensual, lo que permite la elaboración de estrategias mediante el diagnóstico oportuno para prevenir la rotación de personal (p. 188).

Bajo este concepto es importante entender que los indicadores de medición de la rotación de personal nos permiten hacer comparaciones que más adelante se

convertirán en reportes detallados con la finalidad de tomar acción y establecer medidas de contingencia. Por otra parte, se entiende que existen tipos de rotación y estos varían entre colaborador y empresa contratante.

Robbins (2010) define la rotación de personal como “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Los porcentajes altos en rotación de personal implican la elevación de costos en acciones como reclutamiento y capacitación” (p. 211). Otro de los criterios importantes al momento de estudiar la rotación de personal tiene que ver con las relaciones entre este fenómeno y los resultados de productividad de los colaboradores. Es muy importante también saber cuáles son los costos que genera la pérdida de personal, ya que se necesita reclutar y capacitar nuevamente.

Según Paredes (2011) la rotación de personal se define como:

La renovación constante de personas en una organización debido a las salidas e ingresos con las que ha contado en un periodo determinado de tiempo. Además, indica que si los indicadores de rotación son muy bajos significa que podemos encontrar dentro de la organización envejecimiento y estancamiento de personal. Por otra parte, indicadores de rotación altos nos mostrarían la existencia de este exceso de personas retirándose que pueden perjudicar más adelante a la empresa (p.36).

Muchos estudios determinan que la rotación de personal debe ser controlada, pues los porcentajes altos de la misma pueden presentar un problema nocivo para la empresa a largo plazo.

La rotación de personal es un indicador muy importante que mide de forma anual el porcentaje de colaboradores que abandona las empresas, ya sea por motivos involuntarios como voluntarios. Este dato resultaría ser sumamente útil al momento de establecer estrategias que permitan disminuir la rotación de personal para tener claro en qué colaboradores enfocarse, como es el caso de los que se retiran de manera voluntaria. Entender las necesidades de los trabajadores permitirá que la empresa tome las mejores decisiones y aproveche al máximo las capacidades de sus empleados.

Según Chiavenato (2007) con la finalidad de comprender el estado físico del trabajador, se realizó un estudio acerca del cansancio o la fatiga humana, concluyendo que este se ocasiona por los esfuerzos extras o innecesarios, los cuales no tienen que ver directamente o no involucran el desarrollo de las tareas asignadas en el trabajo, por ende, es crucial aprovechar el potencial y desempeño del colaborador (p. 78).

Existen diversos conceptos importantes sobre lo que es la rotación de personal; sin embargo, en la presente investigación se empleará el concepto desarrollado por Chiavenato, ya que nos permitirá entender a fondo los motivos que llevan a los trabajadores a tomar la decisión de retirarse de sus puestos. De esta forma se pretende implementar medidas que logren contrarrestar el impacto que generan en la empresa.

Causas de la rotación de personal

Como se definió antes, la rotación de personal es el proceso por el cual el colaborador abandona sus labores en la empresa ya sea de forma voluntaria o involuntaria. Las causas pueden ser diferentes, pero entre las más usuales están las ligadas al clima organizacional de la empresa, como las relaciones interpersonales, los pagos, la valoración que sienten los empleados o las dificultades que enfrentan al no adaptarse a la cultura organizacional de la compañía.

Según (Chiavenato, 2007) la rotación de personal no necesariamente es una causa, sino más bien un efecto que resulta de los fenómenos internos y externos de la empresa, los cuales tienen gran influencia en el comportamiento y la actitud de los colaboradores (p. 245).

Existe entonces una fuerte influencia del comportamiento y actitudes en los centros laborales para retener a los trabajadores. Las empresas deben dentro de sus posibilidades ofrecer un clima organizacional amigable en el que los colaboradores se sientan cómodos y valorados. Además de reconocimiento de manera oportuna a sus logros como recompensa.

Uribe (2015) hace referencia desde un enfoque basado en la percepción dentro de las organizaciones y nos dice que:

Se cuentan con múltiples métodos para medir el clima organizacional, destacando escalas de medición desde una perspectiva subjetiva, basada en las opiniones de los colaboradores de la empresa. Las ideas de los mismos son un recurso importante para entender la imagen que se tiene de

la organización. Estas representaciones están concebidas de acuerdo a las interacciones entre los miembros y las características de la organización (p. 42).

Por lo que podemos concluir que otro de los factores a tener en consideración, se relacionan a sueldos no adecuados, si bien es cierto las compañías muchas veces no pueden competir unas con otras en este aspecto, es importante brindarle al colaborador una oferta laboral competitiva que se encuentre adecuada a sus funciones. De otro modo, brindarles un valor agregado que los comprometa con los objetivos de la empresa también contribuye a su permanencia.

La rotación cuenta con dos factores principales. Primero, la rotación voluntaria, se debe a los bajos salarios y ocasionan el retiro de las organizaciones por parte de los trabajadores. Esto debido a que el mercado laboral es amplio y puede ofrecer mejores oportunidades que les permitan estabilidad y crecimiento económico. Segundo, los autores resaltan que las malas condiciones laborales, como un clima organizacional deficiente, originan la renuncia de los colaboradores.

Según Cabrera et al. (2011) las causas frecuentes de la rotación voluntaria de colaboradores pueden deberse a nuevas oportunidades laborales, salarios que no son suficiente y la poca identidad con el clima organizacional que causa desmotivación del trabajador.

Podemos concluir entonces, que las causas fundamentales de la rotación de personal son un adecuado clima organizacional y sueldos que no se ajusten a los requerimientos del colaborador.

Tipos de la rotación de personal

Se ha determinado, según los estudios de diversos autores, que existen dos tipos de rotación de personal, voluntaria e involuntaria.

- **Rotación voluntaria:** Aquella que se da cuando el colaborador decide retirarse de sus funciones en la empresa, de forma voluntaria y por iniciativa propia, a pesar de poder contar con un buen rendimiento y habilidades para la función que le ha sido encomendada. En estos casos, afectando al equipo de trabajo, ya que existiría una sobrecarga laboral y posiblemente no se logren cumplir los objetivos de la organización por la falta de personal valioso.

Este tipo de rotación podríamos decir que se divide en, dimisión, abandono y jubilaciones.

1. Dimisión

En términos legales, el trabajador puede dar por finalizado el vínculo con la empresa en la que labora, así tenga la negativa de sus empleadores. Para esto no es necesario mostrar motivos, sin embargo, lo que sí es importante es manifestar el retiro permanente de la organización con antelación para que la empresa pueda prepararse y no salir perjudicada. Este plazo dependerá de lo acordado al momento de firmar el contrato, de no cumplirse el empleado no podrá acceder a su indemnización.

2. Abandono

El empleado en este caso elige retirarse de la organización basado en su experiencia dentro de ella, el clima organizacional o por tener mejores ofertas laborales en búsqueda de incrementar sus beneficios.

Según Chiavenato (2011) Este tipo de salida del colaborador muchas veces resulta repentino y sorpresivo, pues las empresas contratantes, con las cuales se compite constantemente, realizan sus contrataciones en tiempos determinados por lo que si al colaborador le resulta atractiva la oferta tomará la decisión de irse.

3. Jubilaciones

Esta situación es la que más difiere de las demás, ya que resulta ser la terminación de una amplia carrera laboral, y se da en un momento determinado que la organización tiene claro.

- **Rotación involuntaria:** Es aquella que se da por iniciativa del empleador en la organización. Son los altos mandos quienes deciden no continuar con el contrato del colaborador.

Este tipo de rotación se divide en cese y despido.

1. Cese

Cuando los colaboradores no van acorde con los objetivos de la empresa y no contribuyen con el bienestar del clima organizacional y su nivel de desempeño no cumple con las expectativas, la empresa puede llegar a determinar que lo mejor será el retiro del colaborador. Esto, debido a que no cumple con las funciones para las que fue contratado.

Por otra parte, si desarrolla actitudes o comportamientos indebidos que no han podido ser corregidos, no habrá otra elección más que separarlo de la organización.

2. Despido

La organización toma la decisión o se ve en la obligación de retirar a su colaborador por cuestiones financieras pidiéndole al colaborador que deje sus funciones. En este tipo de situación existen diversas causas referentes al cambio del entorno que hace que la empresa necesite de una reestructuración para subsistir.

Según Chiavenato (2011) el mercado laboral está siendo aún más difícil de convencer y a esto se le suma la competencia agresiva, inseguridad política, y económica que son determinantes para el funcionamiento de las empresas.

Costos de una alta rotación de personal

Para las empresas en la actualidad, la rotación de personal constituye un grave problema, sin embargo, no existen antecedentes del uso de sus recursos para tener cifras exactas, y mucho menos monitorear la situación.

El problema no se trata sólo de un concepto, sino más bien de un factor que a largo plazo puede alterar las operaciones de producción de las empresas y con esto alterar las prioridades de las mismas.

Es importante ver la rotación de personal desde el punto de vista del equipo humano. En este sentido, Robbins (1999) sostuvo al respecto que:

Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que este se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Es importante entender que la rotación que genera pérdidas de recursos humanos valiosos es aquella que se da en colaboradores con un alto rendimiento que no se desean perder. (p. 25).

Entendiéndose como una pérdida la inversión de tiempo que le toma a la empresa para poder cubrir la vacante.

Según Sodexo (2017) La rotación de personal se entiende como el porcentaje de colaboradores que dejan la empresa dentro de un periodo determinado y para calcularla necesitamos los siguientes datos:

- Tiempo específico que se desea calcular.
- Número de colaboradores que dejaron la empresa, ya sea de forma voluntaria o involuntaria en el tiempo que se desea calcular.
- Número de colaboradores en la empresa al empezar el tiempo seleccionado a calcular.
- Número de colaboradores en la empresa al final del tiempo seleccionado.

$$\frac{\text{(S)} \\ \text{Empleados que han salido de la empresa}}{\frac{\text{(I)} + \text{(F)} \\ \text{Empleados al inicio del ejercicio} \quad \text{Empleados al final del ejercicio}}{2}}$$

Los costos que genera la rotación de personal son altos para las compañías, más aún si no cuentan con estrategias que les permitan la retención de talento. Es importante que se realice un diagnóstico oportuno y detallado, ya que la pérdida de miembros valiosos solo deja un gran vacío y altos retos para la cultura empresarial e incrementan la carga laboral existente.

2.1.3 Definición de términos básicos

Rotación de personal: Desplazamiento de un individuo a otro departamento con la finalidad de incrementar su experiencia, identificando sus fortalezas y debilidades. Se considera la fluctuación de colaboradores entre la organización y su ambiente (Quispe, 2017).

Clima organizacional: Se entiende como la percepción acerca de los aspectos vinculados al ambiente laboral, es un aspecto que permite tomar acciones de prevención para fortalecer y mejorar el funcionamiento dentro de las organizaciones y sus resultados (Palma, 2004)

Desempeño laboral: Herramienta que estudia las competencias y resultados que se lograron en una determinada labor. Estudia los comportamientos para identificar las necesidades de los colaboradores dentro de una empresa, como capacitación y desarrollo (Robbins, 2004).

Estrategias de comunicación: La estrategia de comunicación, por su parte, es una función desarrollada por la dirección que determina el futuro de las tácticas propuestas, adaptándolas o modificándose. Las expectativas de los usuarios han aumentado, al punto que las empresas ya no solo proveen necesidades y brindan tratos, hoy para captar clientes y fidelizarlos (Fuentes, 2006).

Comunicación interna: Esta es una serie de actividades que realiza una organización para construir y mantener buenas relaciones con sus miembros, utilizando una variedad de herramientas de comunicación para informar, integrar y contribuir a sus objetivos. Manténgase motivado para seguir trabajando para lograrlo. Metas y objetivos de la organización (Fernández, 2002).

Comunicación Institucional: Conjunto de mensajes destinados a difundir información de interés público sobre una organización, sus objetivos y acciones clave (Solorzano & Pirotte, 2006).

2.2 Hipótesis y variables

2.2.1 *Formulación de hipótesis principal y derivadas*

2.2.1.1 Hipótesis general.

No aplica

2.2.1.2 Hipótesis específicas.

No aplica

2.2.2 *Operacionalización de variables*

Variable uno: Estrategias de comunicación

Variable dos: Rotación de personal

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

2.3 Plan de actividades del proyecto

Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
1 Elección del tema a investigar	■															
2 Elección del título de investigación	■															
3 Elección de la localización donde se llevará a cabo la investigación	■															
4 Redacción del planteamiento del problema		■														
5 Redacción de la pregunta de investigación		■														
6 Formulación de los objetivos generales y específicos		■														
7 Redacción de los antecedentes, justificación, limitaciones y viabilidad de la investigación			■													
8 Elaboración del cronograma de actividades			■													
9 Presentación del primer avance				■												
10 Elaboración del marco conceptual y marco teórico				■	■											
11 Formulación de la hipótesis					■											
12 Elección del diseño e instrumento de investigación					■											
13 Presentación del segundo avance						■										
14 Identificación de la muestra a estudiar							■									
15 Elección del tipo de muestreo								■								
16 Redacción de fuentes y referencias bibliográficas								■	■							
17 Recolección de datos									■	■						
18 Procesamiento y análisis de datos										■	■					
19 Presentación del tercer avance											■	■				
20 Descripción y discusión de los resultados obtenidos												■	■			
21 Redacción de conclusiones y recomendaciones													■	■		
22 Redacción de fuentes, anexos y referencias bibliográficas														■	■	
23 Principios éticos de la investigación															■	■
24 Verificación de redacción académica																■
25 Elaboración del informe final																■
26 Presentación del cuarto avance																■
27 Exposición final - Sustentación																■

2.4 Metodología de la investigación

2.4.1 Diseño metodológico

Enfoque de investigación

La investigación es mixta: Este estudio tiene un enfoque cuantitativo porque los resultados se presentan de manera numérica, además este estudio tiene un enfoque cualitativo porque tiene como principal objetivo entender y conocer la experiencia de los colaboradores en la empresa.

Los estudios cuantitativos se basan en estudios previos, mientras que los estudios cualitativos. Depende de sí mismo en esencia. La cuantitativa se utiliza para fortalecer las creencias (expresadas lógicamente con claridad en teorías o esquemas teóricos) y para identificar patrones de comportamiento. Comportamiento de la población; cualitativo como investigador forma sus propias creencias. Sobre los fenómenos que se estudian, como grupos únicos de personas o procesos específicos (Hernández & Sampieri, 2014)

Tipo de investigación

En el presente estudio se toma el tipo según la fuente de datos proyectiva porque se desarrolla una propuesta de mejora para la variable dependiente y determina su estado mediante elementos cualitativos y cuantitativos (Hernández & Sampieri, 2014).

Nivel de investigación

El nivel empleado en investigación es descriptivo con dos variables, ya que permite la obtención de teoría mediante la recolección de datos y experiencias de

los sujetos de estudio, creando un nexo entre la muestra y el pensamiento teórico de los investigadores (Glaser & Strauss, 1998).

Diseño de investigación

El diseño desarrollado en este estudio es no experimental porque no se manipulan variables y es transversal. La herramienta principal de información para el desarrollo de este tipo de estudio es evidencia empírica, referencias sobre el tema y la recolección se da en una oportunidad única (Bernal, 2016).

2.4.2 *Diseño muestral*

Población

La población se conforma por 15 colaboradores, del área de mensajería de la empresa SERPOST en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos. La edad de los colaboradores oscila entre 22 a 40 años, con un grado académico de técnico y secundaria completa. De esta forma, el 85% de colaboradores son varones y el 15% son mujeres (Datos sociodemográficos).

Muestreo

No probabilístico - por conveniencia.

Muestra

La muestra es censal, es decir, es igual a la población, está conforma por 15 colaboradores, del área de mensajería de la empresa SERPOST en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos.

2.4.3 Técnicas de recolección de datos

Técnicas

En la investigación se usará la técnica de encuesta para la variable dependiente, técnica empleada para estudios de ciencias sociales, que permite obtener información ordenada y relacionada con el tema de estudio en el tiempo en el que ocurre y directamente desde lugar del acontecimiento (Arias, 2020)

Además, se empleará la técnica del análisis documental, un instrumento que permite analizar archivos que corresponden a la variable de estudio, mediante la agrupación de documentos para ser estudiados y lograr el objetivo de la investigación (Arias, 2020).

Instrumentos

Cuestionario sobre rotación de personal conformado por 14 preguntas.

Ficha técnica del cuestionario:

Autor: Emelie Bernal y Miguel Paredes

Año de creación: 2022

Validez: Juicio de expertos (asesor)

Confiabilidad: 78.5 %

Público objetivo: La población se conforma por 15 colaboradores, del área de mensajería de la empresa SERPOST en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos.

Tiempo de administración del documento: 5 minutos

Codificación: Totalmente de acuerdo, de acuerdo

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

muy bueno, bueno

rango de 1 a 2, 3 a 4

Calificación: Baja, regular, buena.

Organización

Para aplicar el cuestionario, se utilizará una herramienta digital como Google Forms. Este formulario se aplica a través del correo electrónico de la empresa del empleado o Telegram. Primero, se debe solicitar y validar correctamente el cuestionario, y luego obtener la información de contacto para enviar el cuestionario a los participantes de la encuesta. Esta herramienta debe llegar a los participantes a través de un enlace y debe ser la misma que la herramienta física tanto en la pregunta como en la respuesta.

Recursos

- a. Humanos: El estudio cuenta con el investigador, el asesor y la población de estudio
- b. Materiales: Materiales de escritorio, lápices, borrador, tajador
- c. Tecnológicos: Excel, Word, IBM SPSS estadística v25.
- d. Financieros: El estudio es financiado por los investigadores

2.4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Las hojas de cálculo de Excel se utilizarán para codificar y ordenar datos. Para el análisis descriptivo se empleará el programa estadístico SPSS versión 22.

2.4.5 Aspectos éticos

Los derechos de propiedad intelectual en todos los estudios se respetan en todo lo relacionado con el desarrollo de las ideas de otros autores, ya que el uso de la 7ª edición de la norma APA es un factor importante en la elaboración de este trabajo en este estudio.

III. Desarrollo de la investigación aplicada o innovación

3.1 Desarrollo de propuesta

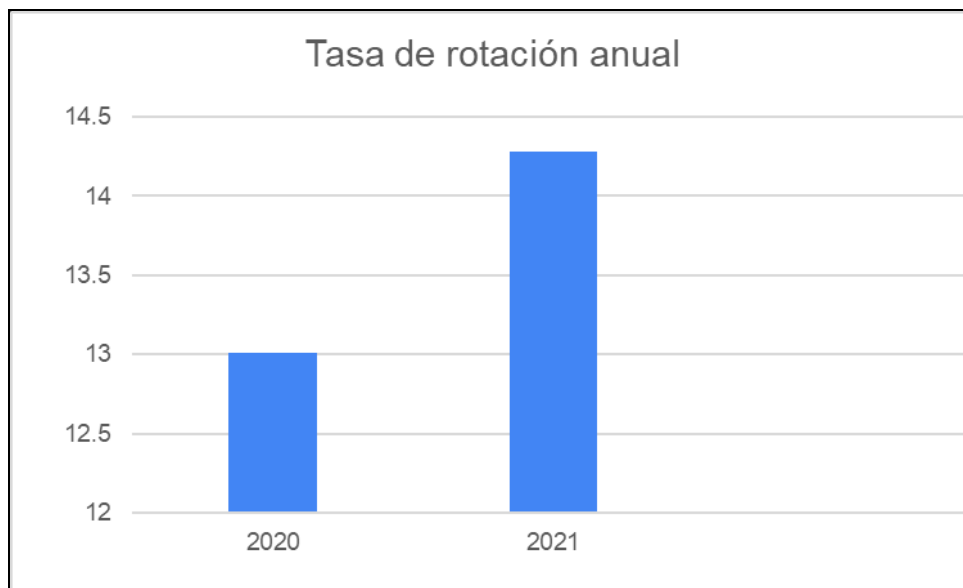
3.1.1 *Diagnóstico situacional.*

Servicios Postales del Perú S.A. - SERPOST S.A. es una empresa pública de derecho privado, perteneciente al ramo de los transportes y comunicaciones, organizada al amparo de la Ley de Actividades Comerciales del Estado y la Ley de Sociedades Anónimas, regida por las normas establecidas por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), su principal actividad es la prestación de servicios postales -en todas sus modalidades- a nivel nacional e internacional. La empresa tiene como visión, ser la líder de la región en la gestión de los envíos de paquetería física y digital, buscando la sustentabilidad y calidad. En cuanto a la misión, la organización busca contribuir mediante un servicio portal de calidad y oportuno a sus clientes, gargarizando proximidad.

Actualmente el índice de rotación de personal en el área de mensajería de SERPOST Chorrillos es del 14,28 % anual, un indicador alto para el número de personas que ejercen funciones dentro de la institución. El área de mensajería de la empresa está compuesta por 15 colaboradores, los cuales tienen la función de realizar las entregas de la paquetería y documentación procesada en las oficinas a las direcciones establecidas, para lo cual son capacitados en el cumplimiento de los protocolos, documentación y servicio de atención al cliente

Figura 1

Tasa de rotación anual en SERPOST



En base a la figura 1 se puede observar que con respecto al año anterior 2020, existe un incremento significativo de 1.27% en la rotación de personal.

La empresa desde hace algunos años, viene atravesando grandes dificultades, ya que dentro de los resultados obtenidos en la investigación, podemos interpretar que los empleados carecen de identidad corporativa por un manejo erróneo del clima organizacional, lo cual sería el motivo por el que los colaboradores no se comprometen con sus funciones y finalmente no sean requeridos por la empresa en los siguientes periodos generando gastos adicionales en reclutamiento, selección y capacitación para el nuevo personal.

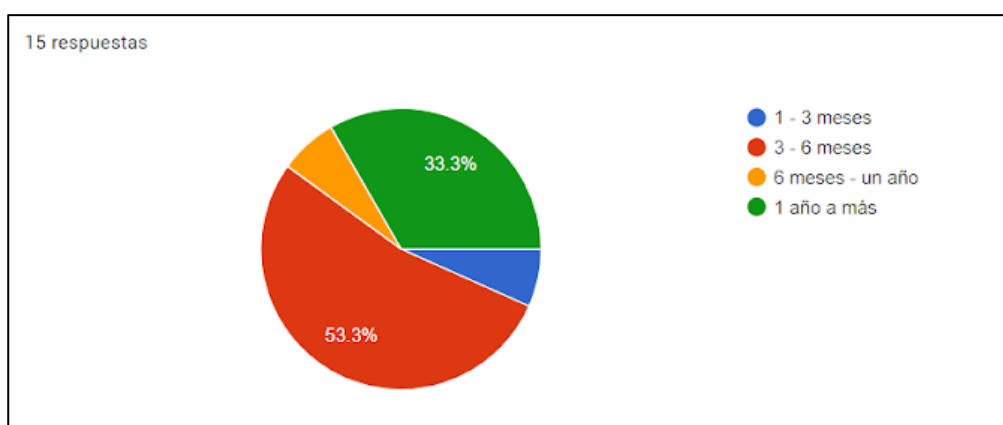
Percepción general de los colaboradores de la empresa

Para comprender cual es el estado de los trabajadores del área de mensajería de SERPOST, se realizó una encuesta que comprende aspectos generales de la empresa y específicos con relación a la rotación de personal. Lo que nos permitirá profundizar en temas como el clima organizacional de la empresa y la dirección de la comunicación interna, para determinar los factores que contribuyen a este fenómeno, como lograr contenerlos.

A continuación, observaremos los primeros resultados obtenidos respecto a la percepción general de los colaboradores, en cuanto a su nivel de confianza y satisfacción hacia la empresa, con la finalidad de entender la situación actual.

Figura 2

Índice de tiempo de trabajo del colaborador.

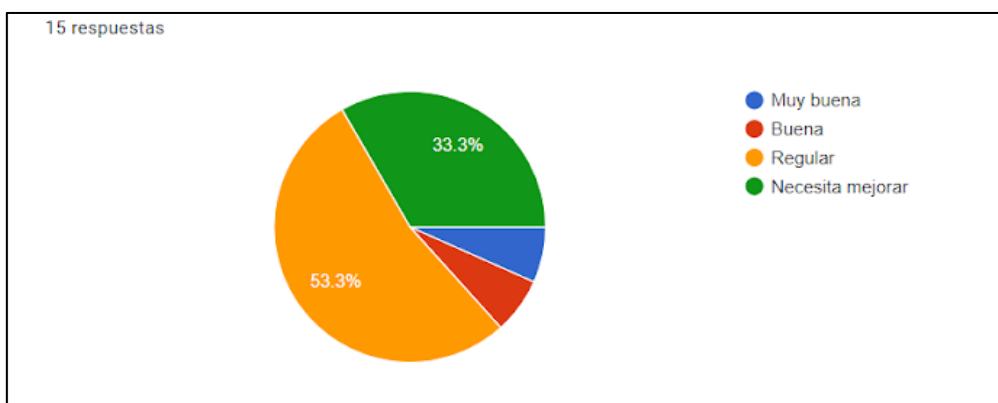


En la figura 2, observamos que solo el 33.3% del total de colaboradores del área de mensajería se encuentran trabajando hace más de un año. Es decir, solo

5 colaboradores han conservado sus puestos en el periodo 2022. Por otra parte, tenemos más del 50% de trabajadores con menos de medio año en la empresa.

Figura 3

Calificación de los trabajadores a la comunicación de la empresa.



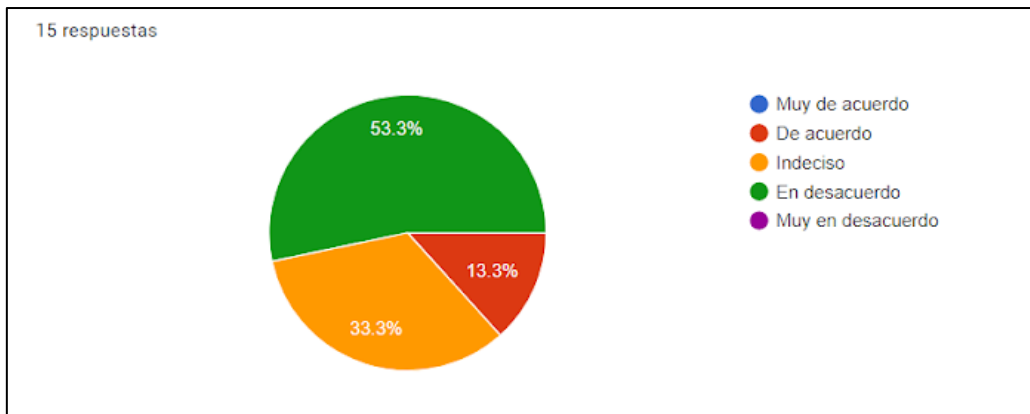
En la figura 3 se puede observar que, respecto a la percepción general con la que cuenta el colaborador sobre la empresa, tenemos a más de la mitad de colaboradores 53.3% que cree que es regular, y 33.3% que considera que debe mejorar. Únicamente dos colaboradores le dieron una puntuación positiva, los cuales suman 13.4 %.

De este cuadro podemos interpretar que la comunicación dentro de la empresa requiere de mejoras urgentes, ya que existe un gran número de colaboradores que no se encuentra conforme.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

Figura 4

Apreciación que siente el empleado por parte de la empresa.



En la figura 4 podemos apreciar que, se tiene a más de la mitad de trabajadores, un 53.3% en desacuerdo respecto a la valoración que tiene la empresa hacia ellos. Es decir, más de la mitad de la muestra no siente su trabajo valorado.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

En base a la información obtenida directamente de los colaboradores, se hizo el siguiente análisis FODA de la empresa:

Tabla 1

Análisis FODA de SERPOST

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Infraestructura y recursos propios.</p> <p>Equipos completos y en buenas condiciones</p> <p>Apoyo de la alta dirección en el proceso de cambio.</p> <p>Apertura y predisposición del personal al cambio.</p>	<p>Ausentismo y alta rotación del personal.</p> <p>Bajas competencias en coordinación de despacho.</p> <p>Procedimientos desactualizados.</p> <p>Demora en el proceso de picking.</p> <p>Falta de motivación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Pocos competidores en el área.</p> <p>Capacidad para optimizar la producción.</p> <p>Acceso a capacitaciones para el personal.</p> <p>Disminución de tiempo de respuesta.</p>	<p>Competencia con mejor servicio de despacho.</p> <p>Falta de disponibilidad de colaboradores.</p> <p>Rotación de personal alta.</p> <p>Falta de actualización a colaboradores.</p>

En la tabla 1, se puede observar el análisis FODA realizado en base a los datos de la investigación, que nos permiten tener un panorama más amplio, respecto a la situación que atraviesa la compañía de mensajería.

El ausentismo y la alta rotación de personal, son una de las debilidades más grandes de SERPOST, que se vuelven amenazas de no ser atendidas a tiempo. Como se sabe, la entidad está adscrita al Ministerio de Transportes y

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

Comunicaciones, motivo por el cual es el principal prestador del servicio de mensajería del país, con más de 27 años en el mercado, sin embargo, no es el más aceptado, ni bien recibido, debido a las demoras en las entregas y la retención de paquetes. Los procesos a pesar de la digitalización siguen siendo muy lentos, motivo por el cual muchos de sus usuarios se quejan a diario.

A esta problemática se le suma, el ingreso constante de personal, debido a las contrataciones, que se dan cada tres meses, no permite que se tenga personal fijo y de confianza. Por el contrario, existe precedente de denuncias por parte de los empleados para poder mantener sus puestos en la empresa.

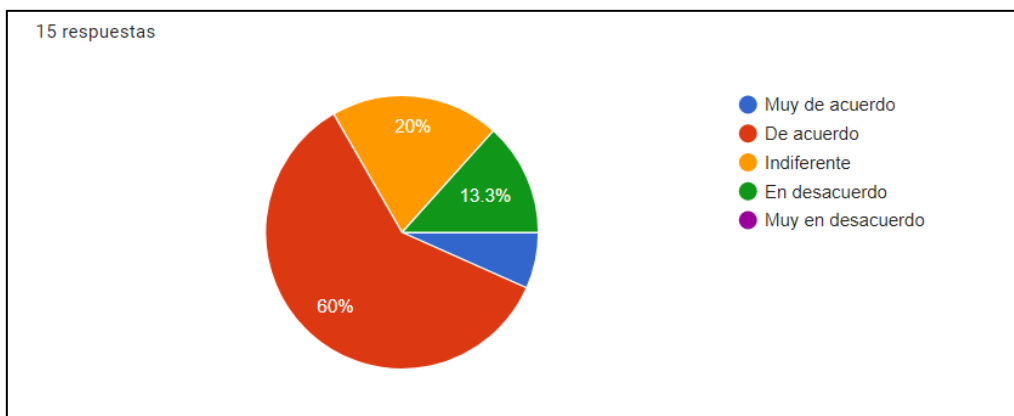
En cuanto a la apreciación del personal respecto a la rotación de personal, más de la mitad de los trabajadores tiene claro que la empresa realiza cambios frecuentes de empleados y por lo menos han visto irse alrededor de 3 a 4 empleados en el lapso que les ha correspondido trabajar en las instalaciones.

Percepción de los colaboradores sobre la rotación de personal

La segunda parte de la encuesta realizada a los colaboradores del área de mensajería de SERPOST, cuenta con preguntas relacionadas directamente a la rotación de personal de los trabajadores, y como es que los mismos perciben estos cambios constantes. Se encuentran presentados y explicados en las siguientes figuras:

Figura 5

Cambios constantes de personal en la empresa.



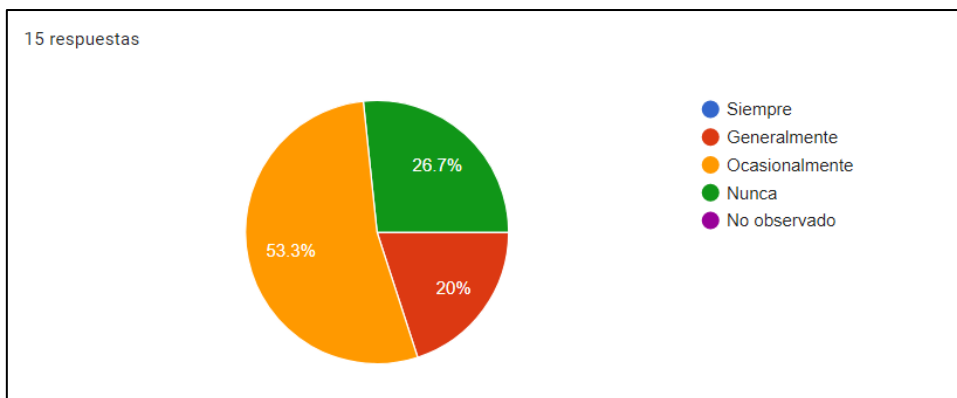
En la figura 5, podemos observar los indicadores sobre el cambio de personal. El 60% está de acuerdo en que la empresa viene haciendo constantes cambios de colaboradores, mientras que solo el 13% cree lo contrario.

Más del 50% de los colaboradores de la entidad confirman el alto índice de la rotación de personal y manifiestan estar de acuerdo con que la empresa se encuentra contratando nuevos miembros para el equipo constantemente, lo cual supone preparación para los nuevos ingresos, capacitaciones y gastos en reclutamiento.

Por otra parte, en la siguiente figura observaremos los índices de conformidad del empleado, que están relacionados al clima organizacional de la empresa, ya que tienen que ver con la sensación de un trato igualitario para los colaboradores que poseen el mismo nivel, es decir, los mensajeros.

Figura 6

Percepción sobre el trato al personal.



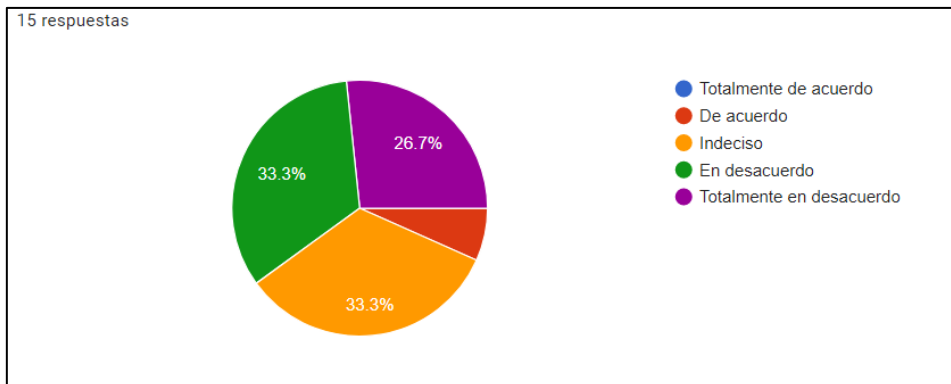
En la figura 6, encontramos que el 53.3 % cree que se recibe trato igualitario de forma ocasional, es decir, no siente igualdad hacia los empleados. Un 26.7% afirma que nunca se da un trato homogéneo en la empresa, mientras que 20% lo confirma al responder que generalmente es así.

Con respecto a estas afirmaciones, podemos interpretar que existe la proyección alta a que se maneje una imagen negativa en la empresa, que no permite a los trabajadores sentirse conformes debido a que sienten que existen ciertos privilegios para algunos grupos, a los que por lo visto no pertenecen. Casi el 100% de la muestra realiza esta afirmación que resulta ser un indicador preocupante que debe ser tomado en consideración para la elaboración de estrategias, ya que como se mencionó antes, esta relacionado directamente al clima organizacional de la empresa y tiene que ver directamente con el manejo de la comunicación interna.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

Figura 7

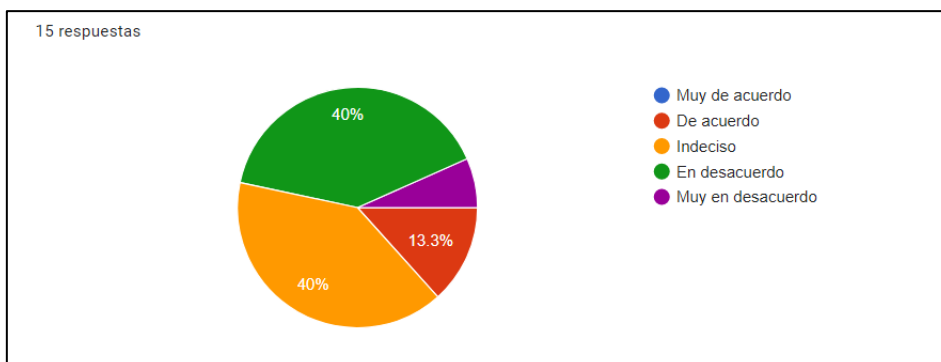
Sobre políticas de reclutamiento y retención de trabajadores.



En la figura 7, tenemos un alcance respecto a las políticas de reclutamiento, retención de colaboradores y motivación que la empresa les brinda a sus trabajadores en el que tenemos a un 33.3% en desacuerdo e indeciso con respecto al tema, pues no creen que existan o no lo saben.

Figura 8

Sensación de seguridad sobre sus puestos laborales.

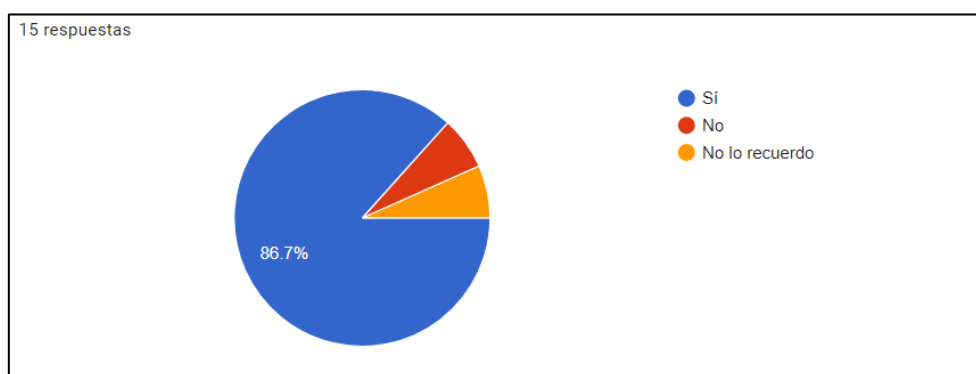


En la figura 8, se aprecian los indicadores de seguridad de los trabajadores del área de mensajería con sus puestos laborales. Se tiene al 40% indeciso y al otro 40% en desacuerdo respecto a tener seguros sus puestos de trabajo. Mientras que solo un 13% siente todo lo contrario.

De la figura 7, podemos entender que las políticas de reclutamiento o retención del trabajador son escasas o inexistentes, ya que para los trabajadores o no las hay o no las recuerdan, y como resultado en la figura 8, tenemos un personal de servicio sumamente inseguro con respecto a su permanencia en la empresa, que cree que será sacado pronto de sus funciones, pues no siente ser apreciado.

Figura 9

Bajas laborales vistas por los colaboradores.

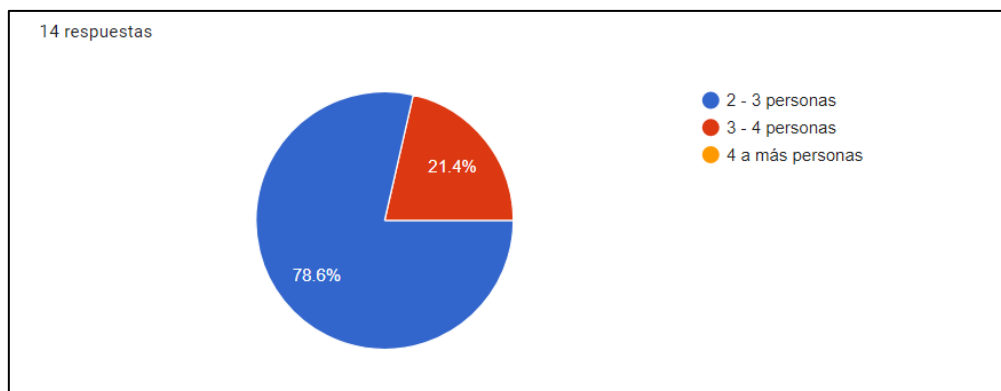


En la figura 9, tenemos la opinión de los trabajadores en base a lo visto durante su periodo laboral, en el que el 86,7% ha visto bajas laborales. Frente a un 6.7% que no, y otro 6.7% que no lo recuerda.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

Figura 10

Colaboradores vistos dejar sus funciones.



En la figura 10, podemos observar el número de colaboradores que fueron vistos dejar sus funciones por sus compañeros. Existe un 78.6% que asegura haber visto en su periodo laboral entre 2 – 3 personas dejar la empresa. Mientras que el restante 21.4% indica que vieron entre 3 – 4 personas hacerlo.

Con la aplicación del cuestionario, desarrollo del FODA y revisión de documentos, se pudieron entender las dificultades de la empresa y de los colaboradores, para lograr un mejor clima organizacional que permita incrementar el desempeño de las funciones asignadas. Para de esta forma, tener a un personal capacitado y motivado, del que no se quiera prescindir.

Se encontraron distintas falencias en el mensaje que la empresa transmite a sus colaboradores, pues estos no sienten trato igualitario y mucho menos la seguridad de que conservarán sus puestos de trabajo.

3.1.2 Implementación de estrategias de comunicación

Después de recopilar información sobre sus problemas contextuales, se elaboró una propuesta de estrategias de comunicación interna, basadas en nuestro principal objetivo relacionado con disminuir la rotación de personal. Para esto, se tomó en cuenta las necesidades laborales con el fin de mejorar el clima organizacional y evitar la salida de los colaboradores de la empresa.

Es a partir de los defectos de comunicación que se determinaron estas estrategias. Cada una de ellas contiene una serie de metas que detallan las acciones a realizar y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Los directivos y colaboradores deben implicarse activamente en sus puestos de trabajo para que los resultados sean óptimos y a corto plazo.

Esta propuesta de estrategias de comunicación interna, está dirigida a brindar soluciones coherentes, precisas e inmediatas a los resultados de rotación de personal de SERPOST, para mejorar el clima laboral de la empresa y este resulte ser saludable, agradable y eficaz.

Recordemos que los empleados son ante todo clientes, clientes internos que deben sacar lo mejor de la empresa a nivel personal y profesional para que se sientan parte integral de la empresa y se comprometan con su trabajo, al hacerlo se destaca por brindar un buen servicio. La estrategia comprende tres puntos base, mejoramiento de la organización, creación de un buen clima laboral y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Figura 11

Estrategias aplicadas de comunicación



Estrategia de mejoramiento de organización:

Una de las dificultades encontradas en SERPOST, tiene que ver con el manejo de información que mantiene la empresa. Como resultado de la investigación realizada, se encontró que más del 50% de colaboradores se encuentra indiferente o indeciso ante información básica de la organización. Es por esta razón que se pretende establecer el desarrollo de un manual de comunicación, que sirva de guía y contemple cual será el manejo de información de aquí en adelante.

Por otra parte, se plantea que junto con el manual de comunicaciones se establezcan el de funciones, operativas, y se establezcan los canales de

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

comunicación por los cuales el área administrativa estaría comunicándose con los de mensajería.

Antes de formular las estrategias para mejorar la comunicación se debe tener claro cuáles son los objetivos que persiguen la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo, para este caso, las variables anteriormente descritas provienen de las percepciones y por consiguiente conductas de los empleados, estos objetivos son un insumo que da dirección al plan de realizar.

Para el desarrollo del plan de comunicaciones se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, de acuerdo con la información recolectada a nivel grupal, donde se identificaron conductas y percepciones:

- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.
- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

Para la realización del plan, Se requiere hacer énfasis en mejorar el comportamiento de las variables mediante estrategias específicas que nos permitan la inclusión de todas las áreas involucradas y jefes inmediatos, quienes son los principales responsables de gestionar el talento humano dentro de la organización.

De acuerdo a lo encontrado se proponen las siguientes actividades:

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”



Tabla 2

Cuadro de actividades de estrategia de mejoramiento de organización

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE ORGANIZACIÓN
<p>CREACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES, EVALUACIONES MENSUALES E INCENTIVOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de manuales de funciones generales y operativas para todos los empleados del área de mensajería, los cuales deberán ser repartidos por el área de Recursos Humanos con la finalidad de mantener actualizado al personal de sus funciones. 2. Evaluaciones mensuales referentes a las funciones generales y operativas para que los colaboradores refuercen sus conocimientos y se identifiquen con los objetivos y metas de la empresa. 3. Incentivos a los colaboradores con mejor puntuación (no monetaria). Días libres, descuentos o vales de consumo.
<p>DESAYUNO MENSUAL CON GERENCIA Y RECONOCIMIENTOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un canal directo con el Gerente a cargo del grupo con la finalidad promover la comunicación cercana y familiar entre los miembros de la alta gerencia y los colaboradores de mensajería. 2. Desarrollar desayunos trimestralmente, con pequeños grupos de colaboradores pertenecientes a diferentes áreas para generar un espacio de interacción en un contexto informal tocando temas de diferente índole. 3. Reconocimiento público para todos los trabajadores que han logrado cumplir los estándares, por su desempeño en el trabajo, haciendo que todos participen en este reconocimiento, que debe ser mensual y anual.
<p>IMPLEMENTAR PROGRAMA DE DESARROLLO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un esquema claro en el que se permita el desarrollo de las habilidades de los colaboradores iniciada por los líderes y directivos de la empresa. 2. Desarrollar el día de coordinación con cada área de forma semanal y mensual, donde se aplica la política japonesa del Kaisen (mejoramiento continuo) donde se tomarán acciones para mejorar los procesos deficientes dónde participe todos los miembros de cada equipo, y se haga una tormenta de ideas o brainstorming. 3. Charlas de los jefes de área y colaboradores para desarrollar el programa de líderes y su rol como líder de cada área y como pueden mejorar sus climas internos sobre todo los que tienen a cargo más colaboradores en su equipo.

Estrategia de creación de un buen clima laboral

Es sumamente importante darle valor al colaborador, por esta razón dentro de la propuesta de comunicación interna se encuentran diversas actividades que permitan al personal desarrollarse de manera integral dentro y fuera de la organización. Se comenzará estableciendo horarios laborales fijos, y un seguimiento de las actividades de cada mensajero. Esto con la finalidad de ofrecer incentivos al que mejor porcentaje de productividad tenga. Está demostrado que los incentivos permiten grandes mejoras en la productividad colectiva.

Como ejemplo de la efectividad de los cambios internos dentro de la empresa, hemos implementado y aplicado una serie de actividades de comunicación interna. Se plantea demostrar resultados positivos de estos cambios y mejoras, no solo para la empresa sino también para los gerentes y personal. Como se ha podido determinar en la presente investigación, la motivación del personal es una gran desventaja que debe ser contrarrestada, para esto es imprescindible que se demuestre una real preocupación por los colaboradores, mediante el apoyo de sus líderes lo que a la larga generará una relación de confianza y respeto. Con colaboradores que no solo cumplen las metas propuestas y mejoran el desempeño, sino que también se mantienen en la empresa por mucho más tiempo. Demostrar que las actividades de comunicación son vitales para dinamizar una organización y su crecimiento. Es de suma importancia mantener, actualizar y renovar estas estrategias de comunicación interna para que SERPOST sea una organización activa y dinámica.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

En función a esto se proponen las siguientes actividades:

Tabla 3

Cuadro de actividades de estrategia de buen clima laboral

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS DE BUEN CLIMA LABORAL
<p>CREACIÓN DE ESPACIOS DE CONFIANZA E INCENTIVOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de espacios de dialogo, durante las reuniones de logro de objetivos, separar un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos para que los empleados puedan dar sus puntos de vista sobre la comunicación en general. 2. Incentivos por la participación y aporte en el segmento creado en las reuniones de quipo 3. Monitoreo de lo mencionado en la reunión para hacérselo llegar al área de comunicaciones y recursos humanos.
<p>IMPLEMENTACIÓN DE BUZÓN ANONIMO DE SUGERENCIAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la comunicación interna entre colaboradores y sus líderes a través de un buzón de sugerencia físico y virtual donde los colaboradores pueden semana a semana dejar el feedback de cómo fue la semana haciendo la retroalimentación, dado su sugerencia y/o sugerencia. 2. Desarrollar fichas estandarizadas con códigos internos para que se pueda acceder al sistema interno de la empresa y digitales para que puedan usar de manera rápida, eficiente y eficazmente. 3. Monitoreo de las opiniones recibidas, y selección las más importantes para que sean publicadas en la el newsletter interno de la empresa, y la oportunidad de mejora para cada área con el propósito que los colaborares se sientan identificados y mantengan un clima organizacional adecuado.

Estrategia de fortalecimiento de trabajo en equipo

En base a los resultados de la presente investigación, se determinó que existen algunas deficiencias en cuanto al trabajo de equipo, y muy poca identificación de los colaboradores con la empresa. Debido a ello, entendemos que, es fundamental

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

que se mejoren los procesos de trabajo en equipo y se equilibren los canales de comunicación, ya que de esto dependerán las mejoras en la productividad de los empleados del área de mensajería. Para ello, es importante tener en cuenta que se deben cumplir ciertas condiciones que propicien el desarrollo e integración de los miembros de mensajería. Los líderes son nuestros principales aliados para que el desarrollo de tareas sea efectivo y se cuente con la orientación y apoyo suficientemente estimulantes para el colaborador.

Para ello una vez se tengan claro los objetivos en conjunto, es importante implementar actividades que permitan a los colaboradores conocerse entre sí, con espacios interactivos que no sean vistos solo para el trabajo. Además, fomentar dinámicas grupales nos permitirán desarrollar competencias y conocer mejor a los miembros de la organización.

Otras acciones de delegación de funciones y confianza nos permitirán mostrarle al colaborador que creemos en sus capacidades y estamos dispuestos a darles no solo mayor responsabilidad, sino mejores beneficios si logran superar nuestras expectativas

Todas estas acciones deben siempre ir de la mano con incentivos, y reconocimientos que le brinden valor al colaborador, reforzando la confianza y la colaboración con el equipo. Adoptando actitudes positivas nos aseguramos de brindarle seguridad y unidad al grupo de trabajo. Es por ello que con estas acciones en práctica se pretende tener un clima laboral favorable, que mejore los resultados y los transforme en más eficaces.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”



En función a esto se proponen las siguientes actividades:

Tabla 4

Cuadro de actividades de estrategia de trabajo en equipo

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE TRABAJO EN EQUIPO
<p>CREACIÓN DE ESPACIOS PARA ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de espacios de integración bimensuales, con actividades deportivas, lúdicas y de ocio en los que los trabajadores puedan interactuar entre sí y con sus compañeros de otras áreas. 2. Incentivos por la participación de los colaboradores en los eventos de integración. 3. Sorteos entre los cinco mejores colaboradores.
<p>IMPLEMENTACIÓN DE DINAMICAS GRUPALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de competencias de resultados mensuales por equipo, designándose una función por cada miembro, líder, coordinador, etc. 2. Monitoreo de resultados por el jefe de mensajería- 3. Incentivos a los equipos con mejor puntuación.
<p>DELEGAR, CONFIAR Y CAPACITAR AL COLABORADOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitaciones mensuales a los colaboradores, con la finalidad de conocerlos mejor, y tener mapeadas sus habilidades para usarlas en el futuro. 2. Delegar funciones de acuerdo a la capacidad del empleado, 3. Manejo de un lenguaje amable y abierto con el colaborador.
<p>MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de chats grupales, para que los trabajadores puedan comunicarse entre sí con sus líderes. 2. Creación de chats únicamente de colaboradores, para que puedan hablarse y aconsejarse entre sí con temas relacionados al trabajo. 3. Implementar una plataforma de consultas virtual anónima, adicional a la física que ya se sugirió.

3.1.3 Relación costo – beneficio

Para el diagnóstico situacional y la implementación de las estrategias se requiere la contratación de un consultor externo de comunicación, que trabaje de forma articulada con el área de RR. HH. Además, el capacitador debe estar debidamente preparado en lo relacionado a la empresa (cultura organizacional y otros), a fin de que haga una óptima réplica en los colaboradores. Por último, se tiene que designar a un equipo que realice el monitoreo de las estrategias.

La relación costo-beneficio terminará siendo positiva, pues tenemos el personal mejor capacitado que ejecute el monitoreo para que se cumplan las estrategias, un gasto que se hará una vez al año en comparación a los que genera el 14.28% en reclutamiento y selección (personal externo de la sede principal) y capacitación (que paga la empresa por dos semanas).

Por otra parte, esto permitirá reducir los costos que se generan cada tres meses para el reclutamiento y capacitación de nuevo personal, y mejorarán considerablemente la productividad de la organización.

IV. Estimación del costo - beneficio del proyecto

4.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 5

Presupuesto que sería empleado para la implementación del proyecto

Personal experto para el diseño de estrategias	S/. Mensual	S/. Total
Consultor especialista en comunicaciones	500.0	2 000.0
Consultor Especialista en RRHH	300.0	900.0
Analista de datos	250.0	1 000.0
		3 900.0
Personal de ejecución de estrategias	S/. Mensual	S/. Total
Jefe y asistente del área de selección	120.0	240.0
Capacitador técnico	100.0	400.0
Director de finanzas	0.0	0.0
		640.0
Material	S/. Mensual	S/. Total
Separatas para taller de capacitación	90.0	320.0
Guías informativas	240.0	480.0
Proyector de video	0.0	0.0
		800.0
Total		5.340.0

Nota. La estimación de costo-beneficio requeridos para la realización de la presente investigación

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con la presente investigación realizada al área de mensajería de SERPOST Chorrillos, se determinó que el alto porcentaje de rotación de personal de 12.28% se debe a problemas encontrados en el clima organizacional y la comunicación interna. Las encuestas realizadas a los colaboradores evidencian las falencias de la empresa al no contar con estrategias de capacitación y retención de personal. Por otra parte, también acentuando la disconformidad por un trato no homogéneo en la organización. Debido a su poca identidad corporativa y falta de identificación los colaboradores mantienen un bajo rendimiento laboral lo que terminaría por afectarlos al determinar su poca permanencia en la empresa.

La finalidad del proyecto de investigación era identificar la causa de la problemática para poder establecer estrategias que nos permitan contrarrestar la rotación de personal, y para esto se obtuvo información de diferentes autores, documentos y encuestas realizadas al personal que viene laborando actualmente en la empresa. La implementación de estrategias se basa en un mejoramiento

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

significativo en la comunicación interna, dividida en tres fases: mejoramiento de la organización, creación de un buen clima laboral y fortalecimiento del trabajo en equipo. Estrategias que han demostrado ser efectivas en otras organizaciones y estudios acerca de la relación del clima organizacional tanto con los niveles de productividad, como la rotación de personal. Una de las estrategias principales presentadas en el estudio, buscar el acercamiento del personal directivo a los colaboradores para optimizar la comunicación y generar un ambiente amigable en el que el colaborador se sienta escuchado e incluido. La comunicación es la base de toda organización, mejorando este aspecto se pueden establecer estrategias que nos permitan disminuir la rotación de personal.

La relación costo beneficio termina siendo favorable, pues se reducirían considerablemente el número de capacitaciones y reclutamiento de personal, acciones que generan grandes gastos anuales. Actualmente se requiere reclutar cada dos meses nuevo personal, para lo cual se tienen que hacer uso del equipo de recursos humanos, quienes deben publicar las convocatorias, monitorearlas y asignar capacitadores. Por otra parte, el nuevo personal contratado, quien carece de experiencia cuenta con una productividad baja en los dos primeros meses. En comparación del personal con experiencia que hace el triple de envíos por día. Con personal motivado y mejor capacitado, se logrará reducir la rotación de personal y los costos que esta termina por originar a la empresa.

5.2 Recomendaciones

Después del análisis acerca de la rotación de personal en SERPOST Chorrillos, se recomienda capacitar y reforzar el área de recursos humanos y comunicaciones, con la finalidad de que se logren implementar estrategias de retención del personal.

Por otro lado, se sugiere mejorar la gestión de reclutamiento y selección de personal por parte de recursos humanos, con la finalidad de que los procesos sean verdaderamente efectivos, y se logren sumar a la empresa miembros valiosos con capacidades que les permitan adaptarse a la cultura empresarial de la empresa.

Asimismo, realizar un monitoreo trimensual del rendimiento de los trabajadores y su identificación con la empresa, el área de comunicaciones debería hacer encuestas de satisfacción de personal, apoyados de la información proporcionada por el área administrativa respecto al rendimiento del trabajador.

Además, se requiere hacer una evaluación de los incentivos brindados a los trabajadores mediante el cumplimiento de objetivos, si estos se encuentran funcionando o se requiere de cambiar de estrategia, dependiendo de cual involucrados se encuentren los trabajadores.

**“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”**

. Finalmente, se requiere el apoyo de todas las áreas competentes durante el proceso de implementación de propuestas que disminuyan la rotación de personal, las gerencias y jefaturas deben estar comprometidas con la consigna de mantener a los trabajadores, solo de esta forma tendrá sostenibilidad a través del tiempo.

VI. Referencias bibliográficas

Aparecida F. M. y França F. (2012). Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones. Recuperado el 2 de julio de 2022, de <https://libros.fcctp.usmp.edu.pe/gestion-de-relaciones-publicas-para-el-exito-de-las-organizaciones/>

Argüello, J. (2005). *Identidad e imagen corporativa.* El Cid Editor.

Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis Guía para la elaboración.* @Jose Luis Arias Gonzales.

http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales_ProyectoDeTesis_libro.pdf

Berlo, D. (2002). *El Proceso de la Comunicación Introducción a la teoría y la práctica.* Editorial El Ateneo.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4a ed.). Pearson educación.

Cabanillas Chávez, C. U. (2021). *Estrategias de retención del talento humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam – Lambayeque*

2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74334>
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(1), 83–91.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección libros de la empresa.
- Chapoñán Millán, C. A. (2021). *Impacto de la rotación de personal en el hospital “Belén” de Lambayeque, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán] Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9308>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (8a ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Crecimiento Empresarial. (Noviembre 14, 2017). ¿Cómo calcular el costo de la rotación de personal en tu empresa? Sodexo. Servicios de calidad de vida. <https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal>
- Quevedo Espinosa, N. (2020). *Factores de Rotación de Personal en Empresas del Sector Retail Moda Cueros Vélvez Regional Bogotá*. [Tesis de maestría,

- Universidad Externado de Colombia] Repositorio de la Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4791>
- Van Rekom, Van Riel y Wierenga 1999. Recuperado el 2 de julio de 2022, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0080767/fase01.pdf>
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Fuentes, S. (2006). *Estrategias de comunicación corporativa*. https://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337
- Diario Gestión (2018, septiembre 28). *¿Por qué la rotación laboral de los millennials es buena?, según Mercer | Economía*. Gestión; Noticias Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/rotacion-laboral-millennials-buena-mercer-245533-noticia/>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1998). *La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica*. Aldine.
- Hernández, R., & Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Massoni, S. H. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.
- Garrido, F. J. M. (2004). *Comunicación Estratégica*. Grupo Planeta (GBS).
- Cerna M.E.C 2018. *Relación entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa en los colaboradores de Martell S.A.C, Los Olivos 2017*. [Tesis de postgrado, Universidad San Martín de Porres] Repositorio Institucional USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4150>

Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. s/e.

Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado*. http://upana.edu.gt/web/upana/tesiseducacion/doc_view/316-ec3-169-p227

Pavlik, J. A. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Gestión 2000.

Info Capital Humano. (2018). Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam. *Clima Organizacional*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>

Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. ESIC Editorial.

Pursals, C. (2015). *Reputación y Fundaciones*. Barcelona. Editorial UOC.

Quispe, D. Ch. (2017). *La Rotación de Personal y la Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Termoencogibles del Perú S.A* [Tesis de la Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UTP. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/314>

Rey, F. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Editorial La Crujía.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). Pearson Educación.

**“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”**

- Robbins, S. (2010). *Administración* (10 ma.). Pearson Educación de México S.A.
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Ediciones Granica S.A.
- Solorzano, E., & Pirotte, A. (2006). *Diccionario de uso de Relaciones Públicas*.
Universidad de San Martín de Porres.
- Dávila Asto, K. V., & Maguiña Díaz, R. A. (2019). *Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en Lima Centro* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://doi.org/10.19083/tesis/648696>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Universidad Nacional Autónoma de México: Editorial El Manual Moderno.
- Viera Caldas, C. N. (2021). *Rotación de personal y productividad en una empresa Naval Metalmeccánica, Callao, 2021*. [Tesis de Maestría en Administración de Negocios MBA. Universidad César Vallejo] *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73582>
- Villafañe, J. (2015). *Informe anual: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Editorial Gedisa.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva gestión estratégica de la Imagen de las Empresas*. Edición Pirámide.

**“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”**

VII. Anexos

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

7.1 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>Problema general:</p> <p>¿La propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>No hay</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Comunicación
<p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el diagnóstico situacional de la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022?</p> <p>¿La propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de Serpost, del distrito de Chorrillos 2022</p> <p>¿La relación costo-beneficio de la propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de Serpost, del distrito de Chorrillos 2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Elaborar un diagnóstico situacional de la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022</p> <p>Proponer la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.</p> <p>Elaborar la relación costo-beneficio de la propuesta de implementación de estrategias de comunicación disminuirá la rotación de personal del área de mensajería de SERPOST, del distrito de Chorrillos 2022.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>No hay.</p>	<p>DEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

7.2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Rotación de personal	Desplazamiento de un individuo a otro departamento con la finalidad de incrementar su experiencia, identificando sus fortalezas y debilidades. Se considera la fluctuación de colaboradores entre la organización y su ambiente (Quispe, 2017).	Operacionalmente la rotación de personal no se va a medir porque el experimento no se va a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico situacional de la rotación de personal en el área de mensajería de SERPOST Chorrillos. - Desarrollo de implementación de las estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal en el área de mensajería de SERPOST Chorrillos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje mensual de bajas laborales. - Diagnóstico FODA. - Encuesta a los trabajadores.
Estrategias de comunicación	Función desarrollada por la dirección que determina el futuro de las tácticas propuestas, adaptándolas o modificándose. Las expectativas de los usuarios han aumentado, al punto que las empresas ya no solo proveen necesidades y brindan tratos, hoy para captar clientes y fidelizarlos, las empresas deben establecer relaciones con el target (Fuentes, 2006).	Operacionalmente las estrategias de comunicación no se van a medir porque el experimento no se va a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> - Relación costo beneficio de la implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal en SERPOST Chorrillos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de organización - Creación de un buen clima laboral - Fortalecimiento del trabajo en equipo - Tabla costo - beneficio.

“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación para disminuir la rotación de personal de SERPOST”

7.3 Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO 1

Percepción de la rotación de personal

Instrucciones:

Marcar la alternativa con la respuesta que crea conveniente.

Marcar con honestidad.

Alternativa	Escala valorativa
Muy bueno	5
Bueno	4
Suficiente	3
Insuficiente	2
Deficiente	1

EDAD: <input type="radio"/> 22 – 30 <input type="radio"/> 31 – 40 <input type="radio"/> 40 a más	SEXO: <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino	TIEMPO DE LABOR: <input type="radio"/> 1 – 3 meses <input type="radio"/> 3 – 6 meses <input type="radio"/> 6 meses – 1 año <input type="radio"/> 1 año más
--	---	---

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la comunicación interna dentro de la empresa?					
2	¿Cómo considera el salario que percibe por parte de la empresa?					
3	¿Está de acuerdo en que la empresa aprecia el trabajo que usted desempeña?					
4	¿Cree que tiene oportunidades de crecimiento en la empresa?					
5	¿Siente que la empresa hace muchos cambios de personal?					
6	¿Considera que en la empresa existe igualdad entre el personal permanente y contratado?					
7	En la empresa, ¿existen políticas para el reclutamiento de personal, estrategias de retención y motivación para los colaboradores?					
8	¿Se siente seguro en su puesto laboral?					
9	Durante su tiempo de labores, ¿ha visto usted bajas laborales?					
10	Si contestó que sí, ¿alrededor de cuantos compañeros de trabajo dejaron sus funciones en el periodo que usted lleva trabajando en la empresa?					

**“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”**

7.4 Validación de expertos

**“Propuesta de implementación de estrategias de comunicación
para disminuir la rotación de personal de SERPOST”**

