

**Cómo Influye la Comunicación Organizacional en la Rotación de Personal en los Centros
de Distribución del Sector Farmacéutico**

Angélica María Beltrán Novoa, 5202296

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Juan Pablo Sánchez Acevedo, M.Sc.

Nota del Autor

Administrador de Empresas, Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones;
con experiencia laboral en el área de Talento Humano y Relaciones Laborales. Contacto:

est.angelicam.bel1@unimilitar.edu.co

11 de octubre de 2022

Contenido

	Página
Lista de Figuras	3
Resumen	4
Abstract.....	5
Importancia de la Comunicación Organizacional.....	6
Elementos de la comunicación.....	7
¿Qué es la comunicación organizacional?.....	8
Funciones de la comunicación organizacional.....	8
¿Qué es la motivación y de que depende?.....	10
Tipos de comunicación organizacional.....	12
¿Por qué es importante en las organizaciones la comunicación interna?.....	13
Interacción de los <i>Stakeholders</i> Internos y la Compañía.....	15
Tipos de <i>stakeholders</i>	16
Una Efectiva Comunicación Interna Garantiza Mejores Índices de Cultura Organizacional	18
Conclusiones	19
Referencias.....	21

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Elementos de la comunicación.....	7
Figura 2. Relación entre las organizaciones y el personal interno.....	9
Figura 3. Motivación intrínseca vs. motivación extrínseca.....	11
Figura 4. Factores motivacionales.....	11
Figura 5. Proceso de la comunicación organizacional formal	12
Figura 6. Factores que influyen en la percepción.....	13
Figura 7. Grupos de interés.....	16

Resumen

La Comunicación Organizacional Interna, es esencial en las organizaciones, debido a que facilita el flujo de información, orientando, integrando y motivando, las buenas relaciones entre los públicos de todos los niveles (estratégicos, tácticos y operativos), generando un clima de participación y satisfacción, el cual se refleja e impacta positivamente en el desempeño laboral para dar cumplimiento con los objetivos propuestos en la organización; por ello, es importante el caso de estudio, el cual tiene como centro, analizar el aumento en la rotación de personal para el cargo de Auxiliar de Almacén en los Centros de Distribución del Sector Farmacéutico, al desconocer las causas o factores que están implícitos a la hora de tomar la decisión de presentar una carta de renuncia o abandonar su puesto de trabajo, debido a que se tiene poca referencia frente a cada caso. Por tal motivo se hará una revisión del proceso de comunicación interna, evidenciando los sesgos a partir del reclutamiento de personal.

Palabras clave: centro de distribución (cedi), comunicación organizacional, cultura organizacional, rotación de personal, partes interesadas (stakeholders)

Abstract

Internal Organizational Communication is essential in organizations, because it facilitates the flow of information, guiding, integrating and motivating good relations between the public at all levels (strategic, tactical and operational), generating a climate of participation and satisfaction, which is reflected and has a positive impact on job performance to comply with the objectives proposed in the organization; for this reason, the case study is important, which has as its center, to analyze the increase in the turnover of personnel for the position of Warehouse Assistant in the Distribution Centers of the Pharmaceutical Sector, by not knowing the causes or factors that are implicit to when making the decision to submit a letter of resignation or leave your job, because there is little reference to each case. For this reason, a review of the internal communication process will be made, evidencing the biases from the recruitment of personnel.

Keywords: distribution center (cedi), organizational communication, organizational culture, staff turnover, stakeholders

El caso de estudio, nace a partir del incremento en la rotación voluntaria de auxiliares de almacén en los Centros de Distribución (cedi) del Sector Farmacéutico, los cuales se encargan del alistamiento, consolidación y distribución de medicamentos hacia las diferentes cadenas de droguerías del país.

De cara a la problemática se genera deficiencia en la respuesta oportuna del servicio, a casusa de la falta de personal, lo que incide en costos adicionales para las compañías, debido a que los procesos de reclutamiento, selección y formación son más frecuentes y no siempre de calidad, evidenciado durante el periodo de mayo a agosto del 2022.

Son varios los factores, que inciden en la deserción de auxiliares de almacén en los Centros de Distribución (cedi) del Sector Farmacéutico, siendo evidente en las cartas de renuncia, motivos como: turnos no se ajustan, ofertas laborales con mejores oportunidades de trabajo, mejores oportunidades salariales, falta de motivación y lealtad de los colaboradores hacia los líderes.

Es por esto, que el objetivo de esta investigación, es identificar si el despliegue de la comunicación interna utilizada durante los procesos de reclutamiento, selección y formación es clara y transmite los beneficios que brindan las compañías para retener el personal, o si solo se trata de cumplir con un requerimiento y ocupar solo un puesto de trabajo, sin importar la calidad de vida laboral del colaborador.

Importancia de la Comunicación Organizacional

Antes de abordar la importancia de la Comunicación Organizacional, es indispensable conocer los conceptos básicos de la comunicación, para entender la relevancia de los mismos en el caso de estudio.

Se conoce la comunicación, como la interacción de un emisor y un receptor para transmitir un mensaje, siendo un concepto básico adquirido desde el colegio, el cual no abarca la totalidad sus componentes. Según Paoli (1983), define la comunicación como “el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado” (p.11).

Otros autores, como García (2003), manifiesta “la comunicación como un tipo particular de acción social o, en otros términos, como un tipo particular de conducta intencional en la cual comportamiento y meta son de naturaleza social” (p.341).

Partiendo de los anteriores manifiestos, podemos concluir que la comunicación es la interacción entre dos o más personas con el fin de obtener y/o compartir información en su entorno.

Elementos de la comunicación

Figura 1

Elementos de la comunicación



Nota: Elaboración propia a partir de la información de Espinosa (2020)

Tal como se observa en la Figura 1, la comunicación cuenta con elementos que contribuyen a que el mensaje llegue adecuadamente a su destino final. Entre los elementos se encuentra el emisor quien se encarga de transmitir el mensaje, el receptor quien se encarga de recibir el mensaje, el canal medio por el cual se transmite el mensaje para que llegue a su

destino final, el mensaje es la información que se desea compartir y el código son las señales o símbolos que hacen parte del mensaje (Espinosa, 2020).

La efectividad del proceso de comunicación implica, que cada una sus partes cumpla con el propósito asignado, debido a que la comunicación está presente en todos los ámbitos, influyendo en las relaciones entre individuos y organizaciones, y solo de su claridad, dependerá la efectividad de asimilar el mensaje.

Con la evolución de los diferentes medios de comunicación, la comunicación va en sentido bidireccional, donde receptor y emisor intercambian papales durante el proceso de comunicación ya sea que se utilice lenguaje verbal y no verbal.

¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación organizacional al interior de las compañías, juega un papel fundamental debido a que puede considerarse como el intercambio de información entre colaboradores de todos los niveles y en todos los ámbitos ya sea de forma verbal o no verbal, horizontal y/o verticalmente. Por eso, Fernández (2009), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12).

Partiendo de ese concepto, se puede evidenciar que la comunicación organizacional interna es más que solo transmitir mensajes, es interactuar de forma directa o indirecta con los colaboradores con el fin de motivarlos, reteniendo el capital humano, que es la esencia para las compañías. Si bien es cierto, con una buena comunicación organizacional interna se generarán cambios positivos, reflejados en la toma de decisiones asertivas y trabajo colaborativo, en un solo sistema y su entorno.

Funciones de la comunicación organizacional

La Comunicación Organizacional, es parte esencial al interior de las compañías, donde la motivación contribuye al crecimiento de los equipos de trabajo, promoviendo un clima laboral agradable debido a que los colaboradores interactúan y se comunican entre sí para cumplir con

los objetivos organizacionales propuestos, de ahí la importancia de socializar la información a todos los niveles.

Al socializar la información, es importante tener en cuenta: el tipo de recurso que será utilizado para transmitir y comunicar, conocer a quien se quiere llegar y cuál sería el impacto deseado o que se quiere generar en el grupo objetivo.

Según Ramos, Paredes, Teran y Lema (2017), la comunicación interna impacta cuatro frentes que integran la relación entre las organizaciones y el personal interno:

Figura 2

Relación entre las organizaciones y el personal interno



Tomado de Ramos, Paredes, Teran y Lema (2017)

A partir de la idea expuesta en la Figura 2, dentro de la comunicación interna, existen cuatro frentes de acción, Gestión: contribuye al desarrollo de las tareas asignadas, función, procedimientos, y tareas que realizan otras personas al interior de la organización; Humana: Interactúa con las personas y las hace entender que son importantes; Cultura: Fomento de los valores y apropiación de la cultura organizacional, generando sentido de pertenencia; Social:

Contar con espacios para la socialización entre colaboradores (Ramos, Paredes, Teran y Lema, 2017).

Esta relación, impacta la motivación, interacción, control y retroalimentación, debido a que por medio de la motivación el colaborador tendrá sentido de pertenencia, interactuando con su entorno, manteniendo el control en la toma de decisiones acertadas y realizando retroalimentaciones a sus pares para realizar un buen trabajo en equipo.

¿Qué es la motivación y de que depende?

La motivación puede ser considerada una conducta que impulsa el querer hacer algo o tener un propósito, en busca de satisfacer un beneficio propio. Peiró, R. (2022) describe la motivación como algo que mueve a los seres humanos para conseguir propósitos y objetivos, desde los ámbitos laborales, personales, entre otros. La motivación depende, de la actitud del ser humano al realizar una tarea, y en las organizaciones la motivación es inherente variando en cada uno de los equipos de trabajo.

En la Figura 3. Se observa la diferencia entre los tipos de motivación, en donde la motivación intrínseca se encarga de satisfacer las necesidades internas del ser humano, a cambio la motivación extrínseca impulsa al ser humano a buscar beneficios o recompensas.

En el ámbito laboral, intrínsecamente los líderes de proceso, podrán trabajar de la mano con sus colaboradores proponiendo retos en función al aumento de la productividad, donde desarrollarán habilidades independientes y de equipo, dejando a un lado las diferencias con el fin de generar y mantener un buen clima laboral. Desde lo extrínseco, si bien es cierto, que las recompensas económicas benefician al colaborador, no siempre son sanas, debido a que cuando no se recompense una determinada labor, motivacionalmente el colaborador se verá afectado perdiendo interés en lo que hace.

Figura 3
 Motivación intrínseca vs. motivación extrínseca



Tomado de Asana (2021)

Figura 4
 Factores motivacionales



Tomado de Asana (2021)

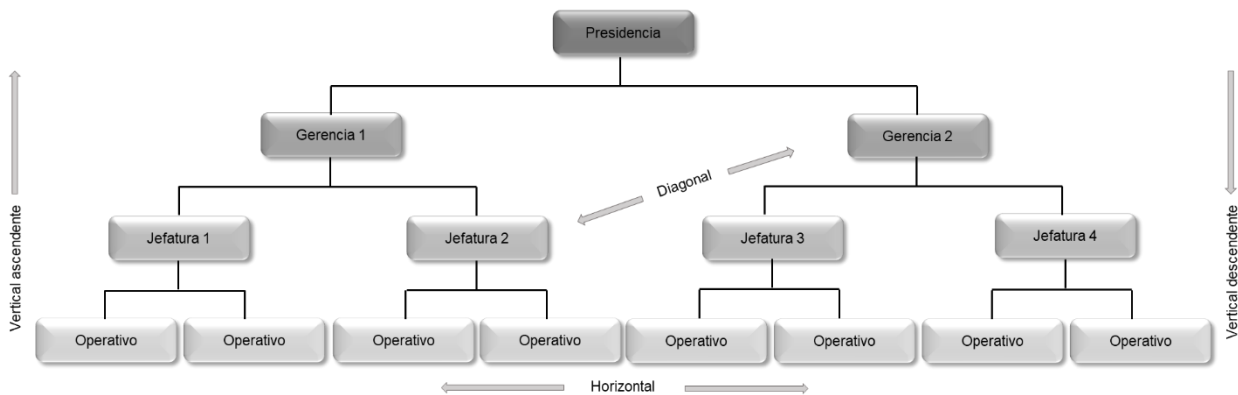
En la Figura 4. Se observa los factores motivacionales, que impactan de forma positiva o negativa, según como se propongan en los equipos de trabajo.

Tipos de comunicación organizacional

Dentro de los diferentes tipos de comunicación organizacional, es visible la interacción de los colaboradores en todos sus niveles, según la dirección en que se ejecute.

Figura 5

Proceso de la comunicación organizacional formal



Nota: Tomado de Castro (2014)

En la Figura 5, se plasman las cuatro direcciones de la comunicación organizacional formal, para el despliegue de la información en las compañías.

Castro (2014), refiere:

- Comunicación descendente, va desde la gerencia hacia los colaboradores, representado en comunicados, normas, procedimientos, entre otros.
- Comunicación ascendente, va del colaborador hacia la gerencia, representada en buzones de sugerencias, medición de clima, entre otros.
- Comunicación horizontal, es la comunicación entre colaboradores del mismo nivel, teniendo como objetivo alinear planes de trabajo en equipo, representada en grupos primarios.

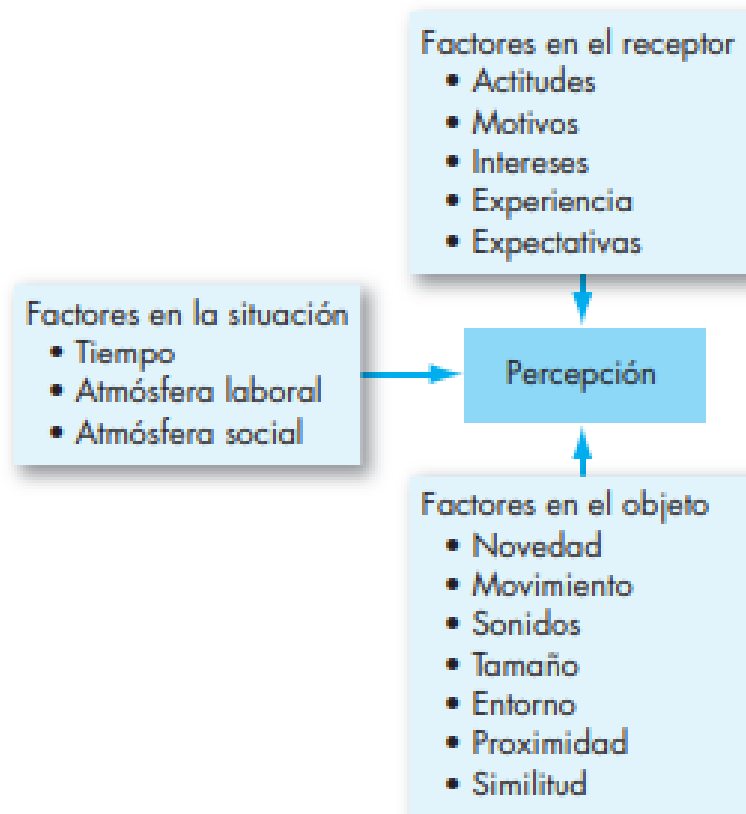
- d. Comunicación diagonal, va entre el cruce de departamentos, representada en los requerimientos que solicita un área a otra.

¿Por qué es importante en las organizaciones la comunicación interna?

La falta de comunicación interna en las compañías provoca desconcierto y desinformación, donde el colaborador no tiene una directriz clara, interpretando la información según su percepción, y en algunos casos como mejor le convenga. Según, Robbins (2009), refiere que la percepción es “el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (p. 139).

Figura 6

Factores que influyen en la percepción



Nota: Tomado de Robbins (2009)

Todos estos factores, repercuten en la rotación de personal, debido a que la información no es clara, ni oportuna y en algunos casos por desconocimiento, los colaboradores toman decisiones apresuradas que impactan su estabilidad laboral.

Una buena comunicación interna, es la clave para que el colaborador tenga sentido de pertenencia y se apropie de la cultura organizacional. Por eso, García (1998), manifiesta que “la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan mejor desarrollo en la organización” (p.10). De ahí parte la necesidad de identificar, si el despliegue de la comunicación interna utilizada durante los procesos de reclutamiento, selección y formación es clara y transmite no solo los beneficios, si no también información relevante de las compañías, con el fin de conseguir atraer y retener el capital humano.

Para el caso de estudio, es evidente que el despliegue de la comunicación interna no es efectiva, desde y durante el proceso de reclutamiento, selección y formación, dado que no se brinda información concreta frente a las condiciones laborales y beneficios legales y extralegales ofrecidos a los colaboradores que culminen el proceso de selección.

De ahí parte la importancia de informar a los colaboradores los beneficios y condiciones que brindan las compañías, convirtiéndose en una estrategia para evitar la rotación de personal, Robbins (2009), manifiesta que la rotación “es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p.29).

Es por esto, que los retiros voluntarios, generan pérdida de talento para las compañías, siendo esta la problemática del caso de estudio, dado que no solo pierden talentos, sino también la curva de aprendizaje en todos los procesos concernientes a la cadena de abastecimiento.

Al evaluar los procesos de selección para los Centros de Distribución (cedi) del Sector Farmacéutico, desde la etapa de reclutamiento, es evidente que la información suministrada por el área de selección y contratación, es precaria.

Pero, ¿por qué tanta desinformación de parte del área de selección y contratación? Es evidente, que, en la premura de ocupar las vacantes, se ha descuidado la divulgación de la información vital para la retención de personal, pues, pesa más, dar cumplimiento a los indicadores de contratación establecidos para estas áreas, dejando de lado lo referido por (González, 2009; Garcés, Londoño, Méndez, Martínez, 2015) donde la retención de personal son “aquellas prácticas administrativas orientadas a 'no dejar ir' a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (p. 110), haciendo referencia a las palabras prácticas administrativas, es de vital aprender el manejo de una efectiva comunicación organizacional interna en cualquier proceso, sin importar el nivel de jerarquía.

Es por esto, que los auxiliares de almacén son considerados cargos claves, en los Centros de Distribución (cedi), ya que son los encargados de realizar los procesos de ingreso, consolidación y distribución de los medicamentos e insumos médicos requeridos por las diferentes cadenas de droguerías.

Pero, ¿si son cargos claves, porque no se trabaja en la retención de los mismos? En el medio laboral, existe la frase célebre “nadie es indispensable y así como entren salen”, y este reproceso cuanto le puede costar a las compañías, debido a la falta de nuevas estrategias internas para la retención de personal.

Interacción de los *Stakeholders* Internos y la Compañía

Los *Stakeholders*, son los grupos de interés en una compañía, según (Morales y Hernández en Aguilar, Salguero y Barriga, 2018), son “quienes están comprometidos directamente con las decisiones de la empresa, llámense estos: clientes, empleados, proveedores, entre otros” (p. 55), estos grupos de interés son la clave para las compañías,

pues de ellos, se puede obtener información que contribuya a la mejora en procesos, creación e implementación de nuevos modelos de negocio.

Tipos de *stakeholders*

Pérez (2017), refiere:

- a. *Stakeholders* primarios: Son los cargos fundamentales para poner en marcha las compañías, son los que tiene relación directa con el negocio. Este es el caso de los clientes, accionistas, proveedores, colaboradores y demás personal que compone los equipos de trabajo.
- b. *Stakeholders* secundarios: Son las personas que no participan directamente en las acciones, ni en los procesos comerciales de las compañías. Este es el caso de los competidores, fundaciones, ONG.

Figura 7
Grupos de interés



Nota: Tomado de Peiro (2016)

Los *Stakeholders* internos, son las partes interesadas indispensables al interior de una compañía, los cuales con sus decisiones y acciones pueden impactar positiva o negativamente

el entorno y funcionamiento de la misma, donde la reciprocidad juega un papel importante, debido a que las compañías esperan que sus *stakeholders* internos, cumplan y superen las metas asignadas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y a cambio, las compañías incentivarán económicamente a los *stakeholders* con el fin de motivarlos, en busca de aumentar su productividad y retención.

Pero, ¿cuál será el aporte de cada una de las partes?, si bien es cierto, los *stakeholders* esperan remuneración económica por la labor realizada, pero más que eso, esperan encontrar un lugar de trabajo donde se valore su desempeño, donde se tenga reconocimiento corporativo sin necesidad de ser el empleado del mes, incentivos individuales y grupales por el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo de carrera, espacios para compartir sus opiniones, orientación de su líder y beneficios extralegales.

Las compañías esperan la transmisión clara y oportuna de todo tipo de información, con el fin de tomar decisiones adecuadas y a tiempo, y no menos importante espera la apropiación de la cultura organizacional, trabajo en equipo, compromiso y buen desempeño. Chiavenato (2009), afirma:

Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. (p.5)

En síntesis, los *stakeholders* y las compañías, deberían funcionar como un engranaje perfecto, debido a que cada una de las partes tiene tareas y objetivos, los cuales deben conjugarse sinérgicamente, para dar cumplimiento con el plan estratégico establecido por la compañía.

Aplicado esto al caso de estudio, es evidente que no se está teniendo en cuenta si el personal encargado de los procesos de selección y contratación, conocen a profundidad el

contexto de la información que las compañías quieren brindar, desconociendo la metodología utilizada para la socialización de la misma.

La demora en los procesos de reclutamiento y selección, por fallas en la comunicación interna, hace que los procesos tarden aproximadamente entre 30 y 45 días, desde la postulación al cargo por medio de la web, cerrando en la contratación, generando malestar y desmotivación de los candidatos. Una vez cerrado el proceso de contratación, continúan las falencias debido a que no se tuvo en cuenta informar en el proceso de selección y después de la contratación:

1. El candidato y seleccionado no puede estar estudiando.
2. No se informa el manejo de turnos rotativos de domingo a domingo, con un día de descanso.
3. No se informa, que existe una medición de productividad, y que esta es renumerada de acuerdo al nivel de cumplimiento obtenido mes a mes.
4. No se informa que los Centros de Distribución (cedi) se encuentran fuera del perímetro urbano, incrementando los tiempos de desplazamiento para llegar al lugar de trabajo.
5. No se informa, que existe un auxilio de alimentación extralegal, al cual se tiene acceso.
6. Existe omisión de procedimientos al realizar contrataciones sin la realización de los exámenes médicos de ingreso, debido a la falta de programación y disponibilidad de citas.

Temas que son de conocimiento y manejo por las áreas de reclutamiento, selección y formación.

Una Efectiva Comunicación Interna Garantiza Mejores Índices de Cultura Organizacional

Si bien es cierto, una efectiva comunicación interna, beneficiara el desarrollo y ejecución de las actividades y tareas internas de las compañías, dado que los colaboradores de todos los

niveles, deberán relacionarse entre sí, con el fin de mantenerse informados y retroalimentados a través de los diferentes medios de comunicación disponibles.

Según (Schein, 2004; Vesga et al., 2020) afirman:

Tanto organizaciones como grupos, sin importar su tamaño, deben lidiar con dos retos primordiales: 1. supervivencia, crecimiento y adaptación a su entorno; 2. Integración interna que permita funcionar diariamente y la habilidad para adaptarse y aprender” (p. 40)

De ahí la importancia que las organizaciones tengan claro el tipo de información que se despliega a todos los niveles, pues de esta depende la motivación, adaptación y apropiación del colaborador frente a la cultura organizacional, debido a que puede estar dando respuesta a muchas de sus necesidades, siendo esto la clave para estrechar vínculos y generar sentido de pertenencia.

Por eso, Chiavenato (2009), manifiesta que la cultura organizacional es un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros” (p.492).

Por lo tanto, las organizaciones deberán mantener informados a los colaboradores, fomentando la participación y la libertad de pensamiento, para poder expresar y compartir opiniones que disminuyan la incertidumbre y especulaciones por un mal direccionamiento de la información, siendo favorable para un buen clima laboral. De ahí la importancia de la transparencia y claridad con que se transmita la información.

Conclusiones

Después de consultar y analizar diferentes teorías, es evidente que el personal de las áreas de: reclutamiento, selección y formación, no cuentan con información relevante de los beneficios económicos legales y extralegales, modelo de productividad por cumplimiento individual y colectivo, y otros datos relevantes para la compañía, los cuales son catalogados como el gancho para la retención de personal.

A esto se le suma, la incidencia que genera la desinformación en el clima organizacional, debido a que los auxiliares de almacén no tienen una apropiación de la cultura organizacional.

Es por esto que la gerencia de recursos humanos, deberá implementar un modelo de inducción y reinducción, no solo para los colaboradores de las áreas de reclutamiento, selección y formación, sino a toda la gerencia de recursos humanos y líderes de proceso, garantizando que la información tenga un despliegue en cascada, para que en el menor tiempo posible, esté al alcance de los auxiliares de almacén, beneficiando a las compañías con la reducción en los costos de selección y reclutamiento, evitando así la pérdida de la curva de aprendizaje.

Se propone realizar grupos focales durante los procesos de contratación, para conocer que los motivo, para la tomar la decisión de aplicar y laborar en los Centros de Distribución (cedi) del Sector Farmacéutico. Espacios aprovechables para el despliegue de la información concerniente a reforzar las condiciones laborales y beneficios legales y extralegales, aclarando las dudas y confusiones que se generen, con el fin de retener al colaborador.

Referencias

Aguilar, S., Salguero, R., Barriga, S. (2018). *Comunicación e imagen corporativa*. Recuperado el 01 de octubre de 2022, de:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14430/1/Cap.2%20P%C3%BAblicos%20de%20inter%C3%A9s.pdf>

Asana, (2021). *¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona?* Recuperado el 02 de octubre de 2022, de: <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>

Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Recuperado el 30 de septiembre del 2022, de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=diferentes+tipos+de+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=eeqDUMD6GV&sig=qWMYHKcBtTWNWTeaO6R0SCqAXOY#v=onepage&q&f=false>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones 2ª ed.* Recuperado el 24 de septiembre del 2022, de:

https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano tercera ed.* Recuperado el 24 de septiembre del 2022, de:

https://www.academia.edu/40458319/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_libro_completo_chiavenato

Espinosa, R. (2020). *Elementos de la comunicación: tipos y ejemplos*. Recuperado el 30 de septiembre de 2022, de: <https://robertoepinosa.es/2020/11/15/elementos-de-la-comunicacion/>

Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de:

<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de:

https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=la+comunicaci%C3%B3n+interna+es+el+patr%C3%B3n+de+mensajes+compartidos+por+los+miembros+de+la+organizaci%C3%B3n%3B+es+la+interacci%C3%B3n+humana+que+ocurre+dentro+de+las+organizaciones+y+entre+los+miembros+de+estas&ots=TuPdr37BN0&sig=-Fmy1ltG6PXAEQT4hDTNmwhM58Y

García, M. (2003). Los inicios de la comunicación: la intencionalidad comunicativa y el significado como procesos graduales. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*. Recuperado el 30 de septiembre de 2022, de:

<https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/download/61744/88529>

Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., Martínez, J. (2015). *Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones*. Recuperado el 01 de octubre de 2022, de:

[https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/download/1898/1514#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20de%20empleados%20hace,8\).](https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/download/1898/1514#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20de%20empleados%20hace,8).)

Paoli, J. (1983). Comunicación e información. *Perspectivas teóricas*. Recuperado el 27 de septiembre de 2022, de: [https://baixardoc.com/preview/comunicacion-e-](https://baixardoc.com/preview/comunicacion-e-informacionpaoli-antonio-j-5dcc6803bfa3b)

[informacionpaoli-antonio-j-5dcc6803bfa3b](https://baixardoc.com/preview/comunicacion-e-informacionpaoli-antonio-j-5dcc6803bfa3b)

Peiro, A (2016). *Grupos de interés – Stakeholders*. Economipedia.com. Recuperado el 02 de octubre de 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>

Peiró, R (2022). *Teoría de McClelland*. Economipedia.com. Recuperado el 02 de octubre de 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

- Pérez, A (2017). *Stakeholders*, ejemplos para entender el concepto. Recuperado el 04 de octubre de 2022, de: <https://www.obsbusiness.school/blog/stakeholders-ejemplos-para-entender-el-concepto>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022, de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022, de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 26 de septiembre de 2022, de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Vesga, J., García, M., Quiroz, E., Castaño, E., Aguilar, M., Andrade, V., Gómez, M., Forero, C., Ángel, J. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Recuperado el 05 de octubre de 2022, de: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25969/1/Cultura%20organizacional%20y%20cambio_web_FINAL.pdf