



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

APLICACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE TELEATENTO DEL PERU S.A.C. DE LA REGIÓN NORTE 2014

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores:

Bachiller. Miguel Ángel Flores Ramírez

Bachiller. Alem Manuel Lecca Tapia

Asesor:

Mg. María Victoria Terán Iparraguirre

Trujillo – Perú

2016

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mi hija Valentina Alejandra, la razón para seguir superándome y el amor de mi vida; siempre está en mis pensamientos y en mi corazón; y en especial a Nuestro Dios Señor Jesús; por permitirme disfrutar de estos momentos buenos y malos de mi vida.

Miguel Ángel Flores Ramírez

Dedico este trabajo a Dios, a mi madre y a toda mi Familia, que con su esfuerzo, su ejemplo y apoyo permiten que pueda cumplir mis objetivos; mi eterna gratitud y cariño a todos ellos.

Alem Manuel Lecca Tapia

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Maestría, nuestra gratitud por habernos transmitido sus conocimientos y experiencia, quienes han agregado un valor muy elevado a nuestra vida profesional y personal; a nuestra Docente de Curso de Tesis Dra. Ena Obando; por su comprensión y apoyo para la elaboración de este informe; nuestro respeto y aprecio.

A los responsables y colaboradores de la empresa Teleatento del Perú; región Norte; por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente; con toda la información para el desarrollo de este informe de Tesis; gracias personas al servicio de personas.

Los Autores

RESUMEN

La presente investigación estudió la influencia del Modelo de Comunicación Corporativa Interna en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

El modelo de Comunicación Corporativa Interna se implementó durante los meses de Mayo a Octubre de 2014, aplicándose a 300 colaboradores de la Empresa Teleatento Perú SAC, como técnica de toma de datos se encuestó a la totalidad de colaboradores para identificar el clima laboral que existe en la empresa antes y después de la implementación del modelo en mención.

Los resultados obtenidos indican que la aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Jefatura Región Norte, obteniéndose un incremento en la calificación de 3.78 puntos a 4.64 puntos.

Consecuentemente, la aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral, siendo la comunicación una dimensión de éste, bajo los indicadores de: “satisfacción laboral”, “uso de medios de comunicación”, “conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” y “oportunidad de comunicación”, este instrumento fue elaborado por *Great Place to Work* desarrollado en la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.

ABSTRACT

This research studied the effect of implementing the model of Corporate Communications Internal communications is part of the working environment of the employees of the company Teleatento del Peru SAC, Northern Region.

The model was implemented Internal Corporate Communications during the months of May to October 2014, apply to 300 employees of the Company Teleatento Peru SAC., as a technique for data collection to all employees it was surveyed to identify the level of communication that exists in the company before and after the implementation of the model in question.

The results indicate that application of the model affects corporate communications Internal communications is part of the working environment of the company Teleatento of Peru SAC, the Northern Region Headquarters, yielding an increase in the rating of 3.78 points to 4.64 points.

Consequently, applying the model of Corporate Communications Internal influences the work environment, communication being one dimension of it, under the indicators "job satisfaction", "use of media", "knowledge of strategic objectives enterprise "and" communication opportunity ", as assessed by *Great Place to Work* developed in the company Teleatento of Peru SAC, the Northern Region.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN	02
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	02
a) REALIDAD PROBLEMÁTICA	02
b) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	06
c) JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	06
1.2. OBJETIVOS	07
a) OBJETIVO GENERAL	07
b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	07
II. MARCO TEORICO	10
2.1. ANTECEDENTES	10
2.2. BASES TEÓRICAS	12
2.3. MARCO CONCEPTUAL	41
2.4. HIPÓTESIS	43
2.5. VARIABLES	43
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43

III. MATERIAL Y MÉTODOS	46
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	48
IV. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	52
V. RESULTADOS	58
5.1. DIAGNOSIS	58
5.2. DISCUSIÓN	71
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6.1. CONCLUSIONES	75
6.2. RECOMENDACIONES	76
VII. FUENTES DE REFERENCIA	77
VIII. ANEXOS	83

INDICE DE CUADROS

Cuadro 01. Operacionalización de Variables	43
Cuadro 02. Distribución de la población de Colaboradores de las Zonales de Teleatento del Perú S.A.C.	46
Cuadro 03. Cuadro comparativo entre modelos	54
Cuadro 04. Evaluación del clima laboral en el indicador: Satisfacción Laboral	58
Cuadro 05. Estadísticos del Indicador: Satisfacción Laboral	59
Cuadro 06. Evaluación del clima laboral en el indicador: Uso de Medios de Comunicación.	61
Cuadro 07. Estadísticos del Indicador: Uso de Medios de Comunicación	61
Cuadro 08. Evaluación del clima laboral en el indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	63
Cuadro 09. Estadísticos del Indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.	64
Cuadro 10. Evaluación del Clima Laboral en el Indicador: Oportunidad de Comunicación.	66
Cuadro 11. Estadísticos del Indicador: Oportunidad de Comunicación.	67
Cuadro 12. Estadísticos del Clima Laboral.	69

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:
Comparación del clima laboral en el indicador: Satisfacción Laboral, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Región Norte. 2014 60
- Gráfico 2:
Comparación del clima laboral en el indicador: Uso de Medios de Comunicación, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Región Norte. 2014 62
- Gráfico 3:
Comparación del clima laboral en el indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Región Norte. 2014. 65
- Gráfico 4:
Comparación del clima laboral en el indicador: Oportunidad de Comunicación, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Región Norte. 2014. 68
- Gráfico 5:
Comparación del clima laboral antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Jefatura Región Norte. 2014. 70

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Modelo de Comunicación de Gibson	13
Figura N° 02: Modelo de Lasswell	19
Figura N° 03: Modelo de Shannon y Weaver	22
Figura N° 04: Modelo de De Fleur	23
Figura N° 05: Modelo de Osgood y Schramm	24
Figura N° 06: La recepción en el Modelo de Maleztko	25
Figura N° 07: La producción/emisión en el Modelo de Maleztko	26
Figura N° 08: Modelo completo de Maleztko	26
Figura N° 09: Modelo de Comunicación Corporativa Interna	27
Figura N° 10 Modelo Comunicación Corporativa	52
Figura N° 11 Diagrama de Gantt para la implementación del modelo	55
Figura N° 12 Nuevo Organigrama De La Empresa Teletatento del Perú S.A.C.	56

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a) REALIDAD PROBLEMÁTICA

El clima laboral es una preocupación fundamental en las empresas ya que actualmente está desencadenando problemas en el personal de operaciones; tales como bajos niveles de producción, mayor tiempo de producción para la elaboración de productos, alta rotación de personal, relaciones conflictivas entre trabajadores.

La cultura de las organizaciones influye en el clima laboral, y a su vez la cultura está influenciada por el clima pre existente. Por tanto, una buena gestión en la comunicación interna, haciendo enfoque en reforzar éste aspecto, reflejará un mejor clima organizacional.

Algunas investigaciones resaltan la importancia de la destreza para la comunicación, entre ellas: colaborar en equipo; enseñar a otros; atender a clientes; dirigir; negociar; trabajar considerando la diversidad cultural; entrevistar; escuchar; encabezar juntas de trabajo, y resolver conflictos. Lo anterior explica por qué cerca de 90 por ciento de las organizaciones estadounidenses ofrecen algún tipo de capacitación en habilidades para comunicarse. (Adler, Marquardt, 2005).

En la empresa Teletento del Perú SAC., como empresa que brinda servicios donde el capital humano es valioso; no es ajena a la problemática de la comunicación entre colaboradores en los distintos niveles, que por la gestión de la operaciones y la rutina diaria hace que se agudice este problema, que no llegue a tiempo la información y que los medios y tipos de comunicación sean los no adecuados afectando a todos los colaboradores de la empresa, en los logros de los objetivos, y afectando al clima laboral.

Teletento del Perú SAC, inicio sus operaciones en 1999; es una empresa que brinda servicios a diferentes organizaciones, en gestión comercial, atención al cliente y soporte técnico mediante sus plataformas de Call Center y canales de fuerza de venta directa (Provincias).

En las Provincias del todo el Perú, la persona encargada de la planificación comercial y estratégica, además de tener toda la responsabilidad operacional y financiera (rentabilidad) de todos los negocios en las regiones (Norte, Sur y Centro-Oriente), de los Colaboradores y el Clima Laboral, es el Gerente de Negocios BPO de Provincias.

En Provincias se iniciaron las operaciones desde el 2008, una de los problemas más notorios en el constante cambio de Gerente de Negocios BPO Provincias, que dirige desde la capital (Lima) hasta la fecha se ha tenido 06 Gerentes, y en los últimos dos años se han cambiado 3 de los 6 Gerentes, esto perjudica en el cumplimiento de los objetivos y estrategias en las zonales, en las políticas comerciales que se generará, en los procesos de los negocios que se desarrolla, en la forma de comunicación y difusión de la información, no logrando la integración y afectando en los colaboradores de esta empresa. El impacto es tan considerable ya como el Gerente de Negocios BPO Provincia se ubica en Lima es más complicada la forma de interactuar y de comunicarse con sus Jefes Zonales de Negocios BPO y con todos los colaboradores a nivel nacional, no logrando enfocar y alinear de acuerdo a los objetivos que la empresa requiere. Los Jefes Zonales de Negocios BPO, con la preocupación de lograr conseguir cumplir con sus objetivos comerciales en sus diferentes canales y llevar el control de todas las operaciones, conjuntamente con sus supervisores de ventas, y los ejecutivos comerciales en su mayoría, no tienen claro las políticas, las estrategias, las comunicaciones, y desconocen la visión de la empresa, esta fallida forma de comunicarse en consecuencia de una lista de errores, desde procedimientos, formas, liderazgo y sobre todo que no existe una persona responsable para el control y seguimiento. La Región Norte por tener más colaboradores y ser un foco potencial para los negocios el problema es más sensible, actualmente tiene 300 colaboradores, que están dividido en cuatro zonales como Trujillo, Chimbote, Chiclayo y Piura, cada una tiene una representación de colaboradores de la siguiente manera: Trujillo 50%, Chimbote 10%, Chiclayo 15% y Piura 25%. La zonal Trujillo tiene la mayor representación; además es aquí donde se centraliza toda la información y brinda el apoyo a las demás zonales en lo que se refiere a Control Administrativo, Recursos Humanos, Control de Calidad, Gestión Comercial y Comunicaciones.

Todas las zonales están divididas en equipos de ventas de acuerdo al tipo de negocios y tipo de cliente, donde el supervisor de venta es la persona responsable de la Fuerza de Venta, para ello se apoya con sus Back Office, para la gestión diaria, este Supervisor de Ventas reporta directamente al Jefe Zonal de Negocios BPO.

El Jefe Zonal de Negocios es responsable de todos los colaboradores de las zonales, incluye su equipo de administrativos y analistas que le brindan apoyo y soporte; el Jefe Zonal de Negocios BPO reporta al Gerente de Negocios BPO de Provincias, es el responsable y representa a todas las zonales del país, que está dividido en tres regiones: Norte, Centro-Oriente y Sur, y este reporta al Director Comercial y finalmente el reporta al Director País.

La Región Norte, y en cada zonal que le corresponde brindan servicios a su único cliente que es Telefónica del Perú SAA, comercializando sus servicios como: Telefonía Fija, Internet Banda Ancha, Televisión PPV, Telefonía Móviles, Redes, Datos, Centrales y Soluciones Integrales de acuerdo a la segmentación de cliente, Residencial o Negocios, por medio de la Fuerza de Venta Presenciales, para esto nuestro Cliente envía toda la información comercial vigente al Jefe Zonal de Negocios BPO, este debería enviar a los Supervisores de Ventas de cada canal y de que cada Zonal, para que conjuntamente puedan transmitir al equipo de ventas mediante reuniones para su difusión y capacitación, además el Jefe Zonal de Negocios BPO, debe enviar toda la información al Gerente de Negocios de BPO Provincias para que puedan desarrollar y realizar las políticas comerciales, cuantificar los objetivos, por zonal, por equipo de venta y por ejecutivo comercial; además el Gerente de Negocios de BPO Provincias, recibe toda la información por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tecnología Informática, Gerencia de Seguridad y la demás Gerencias y Áreas para que luego pueda transmitir a sus Jefes Zonales de Negocios y a sus analistas y asistentes dependiente del tipo de información y comunicación; este problema es generado en todas las empresa públicas y privadas, de cualquier giro servicios, producción, ventas. El ruido en la comunicación y las formas como se realizan obstaculizan todo el funcionamiento y no permiten el crecimiento de las empresas.

El presente informe de tesis se ocupará de la siguiente realidad problemática: la aplicación del modelo de comunicación corporativa interna y su influencia

en la comunicación que es parte del Clima Laboral de la empresa Teleatento del Perú SAC; de la Región Norte.

b) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la aplicación del modelo de comunicación corporativa interna en el clima laboral de la empresa Teleatento del Perú SAC; de la Región Norte?

c) JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Teleatento del Perú presenta problemas en el flujo de sus comunicaciones debido a que no todas las personas tenían la información que debían recibir ya sea por cambios de políticas, comunicados, reuniones, etc. Las comunicaciones es parte fundamental de las actividades debido a que es un proceso verbal como no verbal y es necesario en el momento oportuno para que ayude a un mejor desarrollo tanto personal como organizacional.

En cuanto a la justificación del estudio, hay que mencionar, que la presente investigación a realizar, es conveniente e importante para la entidad , pues con los resultados obtenidos, la Institución podrá conocer de manera general la percepción que los administrativos tienen de su ambiente de trabajo, del nivel de comunicación ya sea ascendente, descendente o lineal: de su nivel de realización personal , de cuan involucrado e identificados se encuentren con la institución y por último las condiciones laborales en la cual laboran, para que en base a estos resultados puedan implementar y mejorar aquellos aspectos que se encuentran por debajo del promedio, así mismo podrán contar con un formato que permita medir su nivel de clima laboral que podrá ser mejorado mediante la aplicación del modelo de comunicación corporativa interna.

La comunicación constituye una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva.

La importancia de la comunicación corporativa radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores. Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

1.2. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del modelo de Comunicación Corporativa Interna en el clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el análisis y diagnóstico del clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
- Desarrollar el modelo de comunicación corporativa interna acorde a la realidad de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
- Evaluar el efecto del modelo de Comunicación Corporativa, según los indicadores: satisfacción laboral, uso de medios de comunicación, conocimiento de objetivos estratégicos y oportunidad de comunicación

II. MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

➤ A Nivel local

Tesis: “Modelo de comunicación corporativa para mejorar el clima laboral de las agencias de la caja Trujillo, 2010”, para obtener el grado de Magister en Administración de la UPN, en un estudio cuasi experimental, una muestra 20 trabajadores y cuestionario de evaluación del clima laboral, con el objetivo de determinar la influencia del modelo de comunicación corporativa en la mejora del clima laboral de las agencias de la Caja Trujillo. (Flores, Infantes& Vaellam, 2010)

Conclusion:

El estudio indica que al aplicar el modelo de comunicación corporativa interna y externa, influye de manera favorable en el clima laboral, en la empresa en estudio, permite elevar los niveles de coordinación entre los colaboradores, consiguiendo además la comunicación de los objetivos estratégicos, procesos, funciones, manuales, involucrando a todo el personal para asumir compromisos.

Tesis: “Estilos de Liderazgo y clima laboral en una empresa comercial de la ciudad de Trujillo, 2010”, para obtener el grado de Magister en Administración de la UPN, se consideró un estudio descriptivo correlacional con una muestra de 18 trabajadores y un cuestionario que evalúa los estilos de liderazgo y otro para evaluar el clima laboral. Con el objetivo de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral (Escajadillo, 2010)

Conclusion:

Los resultados obtenidos en la presente investigación, indica que existe una relación entre los estilos de liderazgo y los indicadores de clima laboral, en tres aspectos: comunicación, desempeño y satisfacción laboral.

➤ A Nivel Nacional

Tesis: “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral”, para obtener el grado de Magister en Administración de la Universidad Nacional Mayor de San

Marcos. Se tomó en cuenta 25 trabajadores en un estudio correlacional y dos cuestionarios validados sobre estilos gerenciales y otro sobre satisfacción laboral. Con el objetivo de determinar la relación de los estilos gerenciales y satisfacción laboral (Valencia, 2008)

Conclusión:

La investigación manifiesta que existe una relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral.

Tesis: “Diseño y Validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg”, para obtener el grado de Magister en Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con el objetivo de validar un cuestionario sobre factores motivacionales. (Arana Mayorca Walter, 2005)

Conclusión:

El resultado final es la elaboración de un modelo destinado a servir de herramienta de gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial, permitiendo identificar y medir la satisfacción, construyendo un test basado en la teoría de F. Herzberg, la muestra obtenida es de empleados de empresas de Lima y Huancayo.

➤ **A Nivel Internacional**

Tesis: “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”, graduado del programa de maestría en Administración de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” - Cuba. Se consideró el desarrollo de una propuesta de mejora a fin de mejorar el clima organizacional. Considerándose 25 trabajadores y un cuestionario sobre clima organizacional. Con el objetivo de determinar la influencia de una Propuesta de un plan de mejora para favorecer el clima organizacional (Jiménez, 2008)

Conclusión

En esta investigación se determina que de acuerdo al estudio, que el clima organizacional tiene un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, esto determina como el trabajador puede percibir su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad y su satisfacción laboral, y este último aspecto es uno de los factores más importantes del clima organizacional.

Tesis: “Clima Laboral y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago”, para obtener el grado de Magister en Gestión Gerencial en la Universidad de Zulia – Venezuela. Se tuvo en cuenta un estudio descriptivo correlacional con una muestra de 80 trabajadores y la aplicación de un cuestionario sobre clima laboral y otro sobre desempeño laboral. Con el fin de determinar la relación entre el Clima Laboral y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago (Quintero, 2008).

Conclusión:

De acuerdo al estudio realizado, que el clima laboral determina el comportamiento de los trabajadores de una organización, comportamiento que ocasiona la productividad de la organización a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

2.2. BASES TEÓRICAS

➤ La Comunicación

Fiske (1982) define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes. Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Podríamos definir a la comunicación como la relación comunitaria humana consistente en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en

estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos, según Fernández (1999).

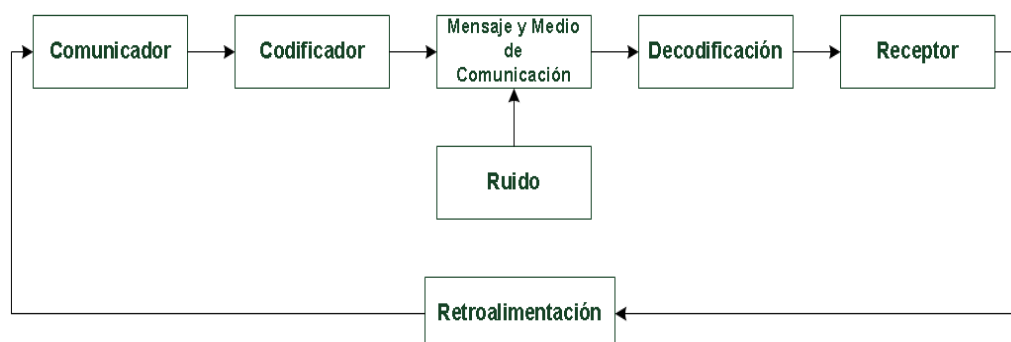
Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

➤ **El Proceso de Comunicación y sus Elementos**

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

Figura 01: Modelo de Comunicación de Gibson



Fuente: ALSINA, R (1995). Los modelos de la comunicación. Madrid, Ed. Tecnos.

- **Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

- **Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
 - **Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
 - **Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, teleconferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

 - **Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
 - **Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.
 - **Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.
 - **Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.
- **Comunicación Organizacional**
- Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

➤ **El Flujo de comunicación en las organizaciones**

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

- **Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de

trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

▪ *Comunicación Ascendente*

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

▪ *Comunicación Horizontal*

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

▪ *Comunicación Diagonal*

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

➤ **El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

▪ *Ilusiones o deseos*: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

▪ *El rumor metemiedos*: Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

▪ *Rumor cicatero*: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

- *Rumor estimulante:* Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorrejo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

➤ **Cultura y Valores Organizacionales**

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, La cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros (Fernández, 1999). Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las

normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

➤ **Modelos de comunicación**

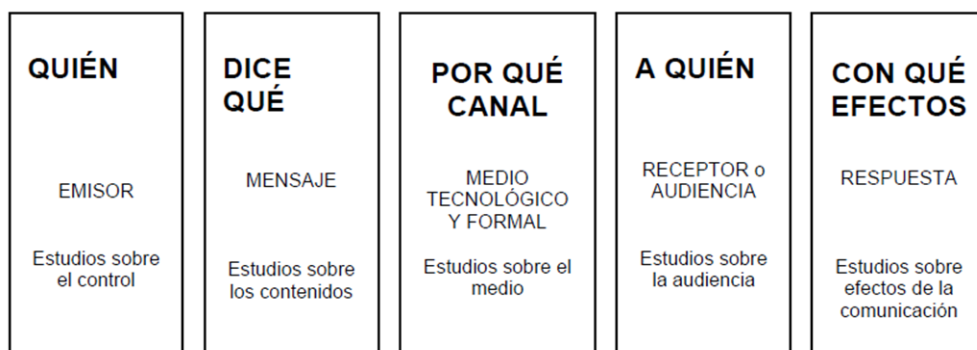
a. Modelo De Lasswell

Harold Lasswell escribe en 1948 la célebre frase que dará lugar al primer modelo de la comunicación de masas. Un modo adecuado de describir un acto de comunicación consiste en responder a las preguntas:

¿Quién, Dice qué, En qué canal, A quién, y Con qué efectos?

El modelo de Lasswell anticipa y adapta el de Shannon y Weaver a la comunicación social, al conservar los elementos esenciales de éste (emisor, mensaje, canal, receptor) y añadir la cuestión clave desde el punto de vista de la propaganda: el efecto de la comunicación (Braddock, 1958).

Figura 02: Modelo de Lasswell



Fuente: ALSINA, R (1995). Los modelos de la comunicación. Madrid, Ed. Tecnos.

Lasswell articula los diversos campos de investigación en comunicación de masas a partir del modelo. Así, los estudios sobre el control de las fuentes remiten al emisor, los análisis de los contenidos del medio remiten al mensaje, los estudios sobre la naturaleza y restricciones del medio comunicativo remiten al canal, el análisis de las audiencias (frecuencias, perfiles, tendencias, etc.) remiten al receptor, y aquellos estudios que

analizan la respuesta del público (intención de voto, tendencias de consumo de medios, selección de contenidos, etc.) remiten a los efectos de la comunicación.

La sencillez y claridad del modelo de Lasswell, junto con su carácter eminentemente funcional, le han valido el constituir la base de la que parten la gran mayoría de las investigaciones en comunicación colectiva.

De modo aún más explícito que en el modelo de Shannon y Weaver, el modelo de Lasswell plantea una idea intervencionista y manipuladora de la comunicación, donde el emisor detenta el poder y la capacidad de influencia y el receptor queda relegado a un papel pasivo, puesto que su reacción a la comunicación es catalogada en términos conductitas, dentro del espectro deseable/no deseable. Esta concepción se inscribe dentro de las llamadas Teorías de la aguja hipodérmica, que conciben la comunicación social como una “inyección” que influye directamente sobre el público.

Las críticas al modelo de Lasswell se centran esencialmente en dos aspectos:

- Su escasa atención al contexto social de la comunicación
- Su ausencia de feed-back.

En la línea de (a), Braddock propone incluir las circunstancias en las que se envía el mensaje y los propósitos con los que se envía. En la línea de (b), Moragas propone una relación de ida y vuelta (feed-back) entre cada uno de los componentes de la fórmula (Braddock, 1958).

b. Modelo de Shannon y Weaver

Se trata de un modelo de comunicación o, más exactamente, de una teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente, las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla de información, se trata de un término con un sentido completamente diferente del que nosotros le atribuimos en general (noticias que nos traen a diario la prensa, la radio y la TV). Se trata para él de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje.

El modelo de Shannon se aplica entonces a cualquier mensaje independiente de su significación. Esta teoría permite, sobre todo, estudiar

la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario (dos posibilidades, 0 ó 1) en bits asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido.

Claude Shannon dice que el tiempo necesario para transmitir información es proporcional a la cantidad de información transmitida sea, si se transmite más información, será necesario mayor tiempo.

Shannon trató de establecer a través de esta teoría una ecuación matemática para poder medir el valor informativo de los mensajes (la fidelidad con la que es transmitido el mensaje del emisor al receptor), tomando en consideración la información como un valor cuantificable en los procesos de comunicación.

Objetivos de este modelo:

Mejorar la eficacia en la transmisión de información, a través de:

- La velocidad en la creación y transmisión de los mensajes.
- La capacidad de los canales de la comunicación.
- La codificación eficaz de los mensajes, que evite la ambigüedad y los ruidos entre emisor y receptor.

Problemas del proceso de comunicación

1° Nivel: ¿Con que precisión pueden transmitirse los símbolos de la comunicación?

2° Nivel: ¿Con que precisión los símbolos que se transmiten son recibidos con el significado deseado?

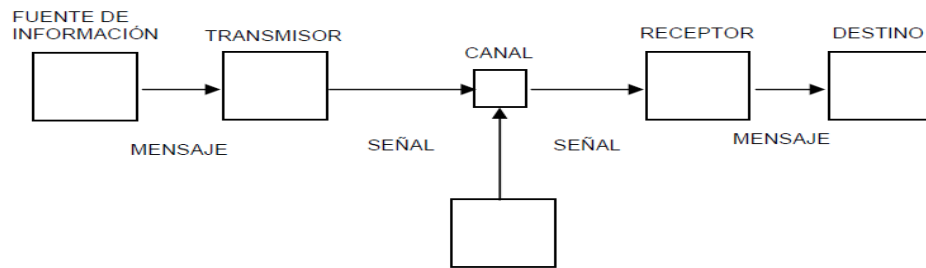
3° Nivel: ¿Con que efectividad el significado recibido afecta a la conducta del receptor en el sentido deseado?

Los elementos de Shannon y Weaver

El modelo de Shannon (Gráfico) se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que aporta una cierta perturbación.

- Fuentes: El elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir. Por ejemplo, puede ser la persona que, habiendo descolgado el teléfono y marcado el número comienza a hablar. Puede ser, del mismo modo, la persona que habla a través del radio o televisión.
- El transmisor: Es el emisor técnico, esto es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos. Así en nuestro ejemplo, el transmisor transformará la voz en impulsos eléctricos que podrán ser transmitidos por el canal.
- El canal (Señal en el Gráfico): Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será, en el caso del teléfono, los cables, o la red de microondas por la empresa telefónica en comunicaciones internacionales.
- El receptor: También aquí se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor. Su función consiste entonces en decodificar el mensaje transmitido y conducirlo por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario. En este caso, es entonces el aparato telefónico, el receptor de radio o el televisor.
- El destinatario: Constituye el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. Será entonces la persona a quien se dirige el llamado telefónico o el conjunto de persona-audiencia de radio o de TV.
- El ruido: Es un perturbador, que altera en diverso grado la señal durante su transmisión: "nieve" en la pantalla de TV, "fritura" o "lloro" en un disco, ruidos de interferencia en la radio, también la voz demasiado baja o cubierta por la música; en el plano visual puede ser una mancha sobre la pantalla, un cabello en el objetivo del proyector, una falla de registro gráfico, etc. También se debe considerar, muy especialmente, el ruido no técnico. Esto es, aquel que proviene del contexto psicosocial. Todos los elementos precedentes son considerados como ruidos que pueden, entonces, provenir del canal, del emisor, del receptor, del mensaje, etcétera.

Figura 03: Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: McQUAIL, D. y WINDAHL, S. (1997). Modelos para el estudio de la comunicación colectiva. Ed. Eunsa. Pamplona.

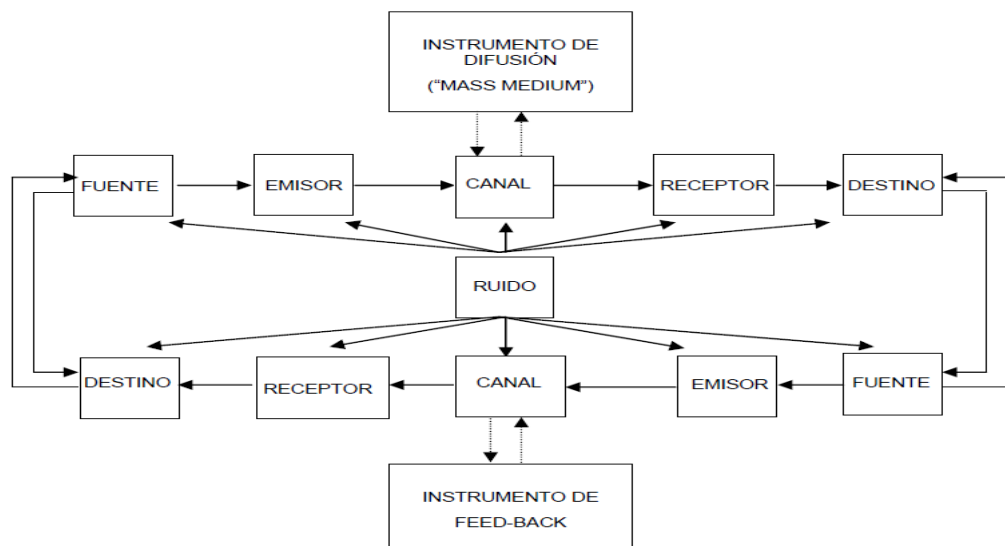
El modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo debido a su relativa sencillez y flexibilidad. No obstante, análisis más detenidos muestran que en realidad no es mucho más que un modelo E-R ampliado. Dicho modelo explica poco sobre la comunicación humana.

c. Modelo de Fleur

El modelo de De Fleur es una versión desdoblada del modelo de Shannon y Weaver que trata de reflejar un flujo reflejo de la comunicación del emisor al receptor por la vía de los medios de comunicación colectiva y del receptor al emisor por la vía de los “instrumentos de feed-back”:

- a) Instrumentos y procesos con que cuenta el público para hacer llegar a los medios su “reacción” a la comunicación.
- b) Los propios procesos sociales suscitados a raíz de las comunicaciones
- c) Las reacciones cuantificables del público (tendencias en el consumo de medios, índices y perfiles de audiencia, etc.).

Figura 04: Modelo de De Fleur



Fuente: McQUAIL, D. (1991). Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Barcelona, Ed. Paidós.

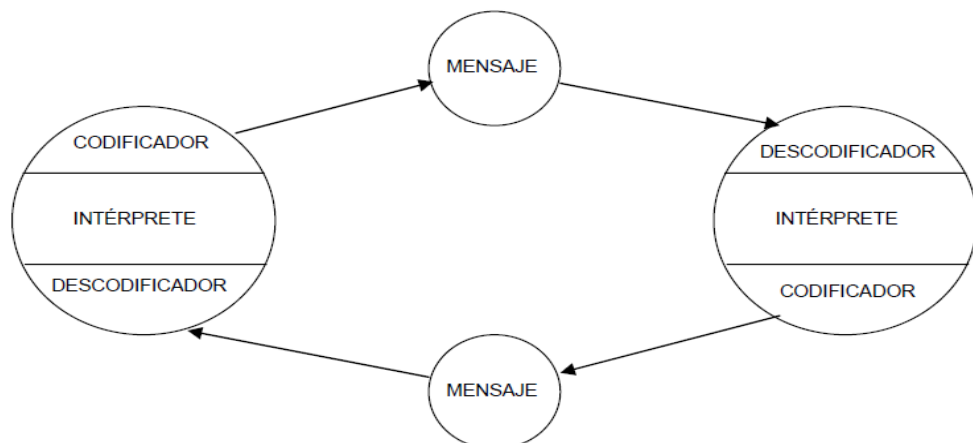
d. El Modelo de Osgood y Schramm

El modelo de Osgood y Schramm (1945) va más allá que el de De Fleur al considerar que los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones análogas:

Codificar, descodificar e interpretar. En lugar de centrar su atención en el canal, presta especial atención a los actores de la comunicación, tratándolos como puntos de origen y destino idénticos.

Con ello desarrollan la idea que el propio Shannon consideraría, al afirmar que: *“el proceso de la comunicación es interminable, puesto que no empieza ni acaba en ningún sitio concreto”*.

Figura 05: Modelo de Osgood y Schramm



Fuente: ALSINA, R (1995). Los modelos de la comunicación. Madrid, Ed. Tecnos.

En este modelo se observa la influencia de la perspectiva psicolingüística de Osgood, que tiende a confundir a los actores de la comunicación con los participantes en un diálogo y que, en consecuencia, hacen al modelo especialmente útil para el estudio de la comunicación interpersonal, pero no tanto para el de la comunicación colectiva o de masas.

e. Modelo de Maletzke

Maletzke propone un modelo complejo, a medio camino entre una estructura circular y reticular de la comunicación. Concibe la comunicación como un proceso psicosocial que articula las relaciones de influencia entre aspectos o conceptos básicos.

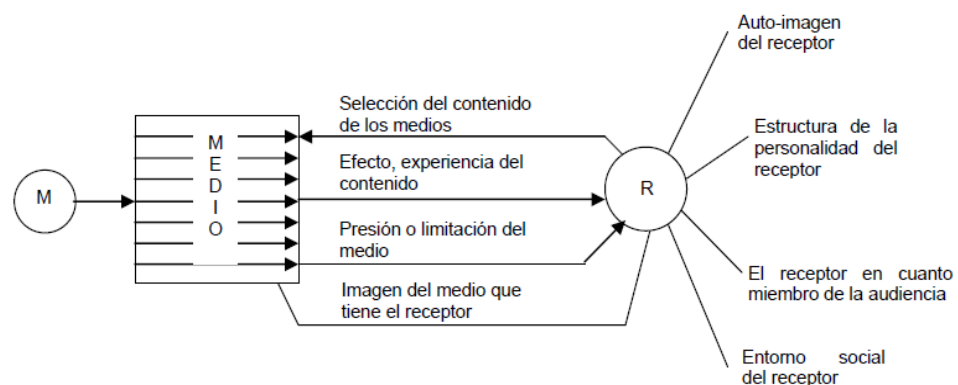
Desglosaremos el modelo de Maletzke en tres gráficos; el primero de ellos centrado en la situación de la recepción del mensaje; el segundo centrado en la situación de la producción/emisión y, finalmente, mostraremos el modelo desarrollado.

▪ **La Recepción**

En la relación entre el medio y el receptor Maletzke considera un conjunto de presiones o factores que influyen en la forma en que se percibe el mensaje: la *presión ejercida por el medio* en función de su naturaleza y contenidos, y la *imagen que tiene el receptor del medio*. Ambos factores inciden en la *selección de contenidos* que realiza el receptor y en la *experiencia del mensaje* que supone la recepción.

Maletzke considera también aquellos aspectos que configuran la naturaleza del receptor: su *auto-imagen*, la *estructura de su personalidad*, su *pertenencia a una audiencia* determinada y su *entorno social*.

Figura 06: La recepción en el Modelo de Maletzke



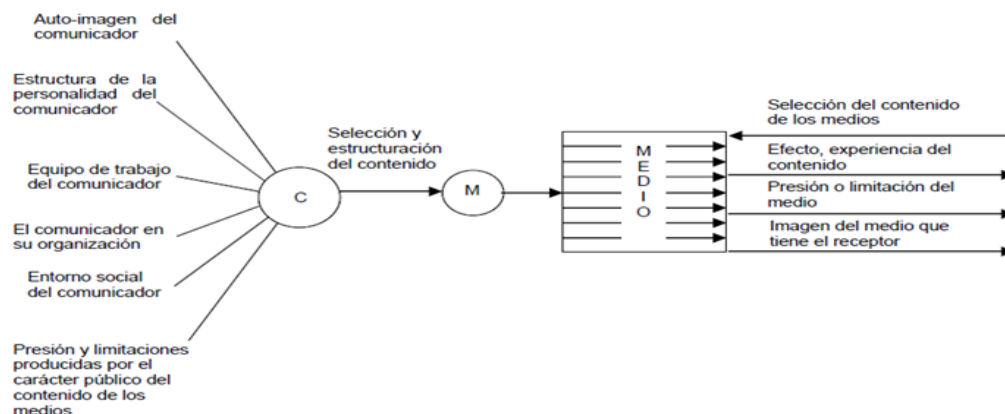
Fuente: McQUAIL, D. (1991). Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Barcelona, Ed. Paidós.

▪ **La Producción / Emisión**

El proceso de producción del mensaje supone la selección y estructuración del contenido.

Por su parte, los caracteres definidores del medio se configuran a partir de: la autoimagen del comunicador, la estructura de su personalidad, su equipo de trabajo, su papel en la organización a la que pertenece, su entorno social y las limitaciones que impone el carácter público de su comunicación.

Figura 07: La producción/emisión en el Modelo de Maleztkke



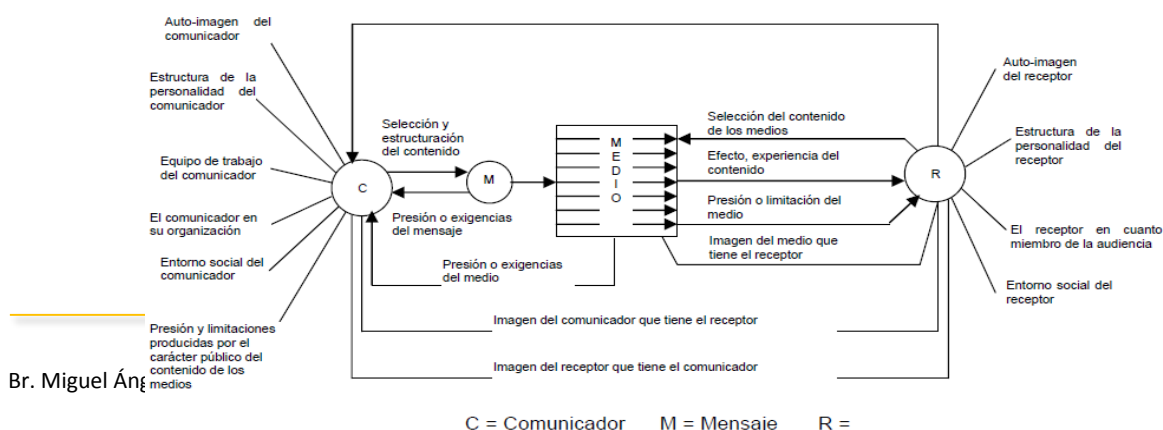
Fuente: McQUAIL, D. (1991). Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Barcelona, Ed. Paidós.

f. El Modelo Completo de Maleztkke

Pone en relación las dos partes anteriores mediante un feed-back en el que se encuentran la imagen que el comunicador tiene del receptor y la imagen que el receptor tiene del comunicador.

Maleztkke concibe esencialmente la comunicación como el proceso de encuentro entre dos individualidades sociales dotadas de personalidad, el comunicador y el receptor. Aunque los considera como factores influyentes, sin embargo no desarrolla con igual importancia los factores sociales y del medio que pueden afectar enormemente a la comunicación (intereses económicos, política del medio, naturaleza de la organización, contexto social de la comunicación, etc.).

Figura 08: Modelo Completo de Maleztkke



Fuente: McQUAIL, D. y WINDAHL, S. (1997). Modelos para el estudio de la comunicación colectiva. Ed. Eunsa. Pamplona.

g. Modelo de Comunicación Corporativa Interna

Este modelo esta validado por una Tesis de Maestría, el cual consiste en fases:

1. Evaluación
2. Diseño
3. Distribución

Figura 09: Modelo de Comunicación Corporativa Interna



Fuente: Autores de la tesis Flores, Infantes & Vaellam, 2010

▪ **Objetivos del Modelo**

- Generar una estandarizada y oportuna socialización de la información interna (hechos y documentos), a la par de formalizar el proceso de comunicación de la Caja Trujillo.
- Reducir el ruido (rumores) que afecta al mensaje y lo distorsiona.
- Permitir el feedback y la medición, adecuados para una eficaz comunicación organizacional.

▪ **Fases del Modelo**

La Fase de Evaluación considera un comité evaluador, tanto para documentación a publicar (manuales, procesos, etc.) como para hechos o fenómenos que afecten a la organización y deban ser comunicados

(cambios de estructura, renuncia de funcionarios de alto nivel, ingreso de nuevos funcionarios de alto nivel, etc.). Ambos comités tendrán el encargo de evaluar el impacto de la información a publicar en tres niveles (1: La información tiene poco impacto en la organización o es importante sólo para algunos integrantes de la organización; 2: La información tiene mediano impacto en la organización o es importante para el conocimiento de la mayoría de integrantes de la organización; 3: La información tiene un alto impacto en la organización o es muy importante para todos los integrantes de la organización).

La Fase de Diseño abarca la determinación del objetivo de comunicación, la validación con el o los objetivos estratégicos institucionales (¿lo que se va a comunicar se alinea a la estrategia organizacional?), la definición del medio o canal y su frecuencia de comunicación (¿qué medio, canal y frecuencia de comunicación es más conveniente usar?) y la elaboración misma del mensaje.

La Fase de Distribución corresponderá según el nivel de impacto evaluado e implicará el traslado del mensaje bajo el concepto de mejora continua (feedback, medición, etc.) con el fin de verificar que el mensaje se recibió tal cual se envió, la existencia de muy poco o nada de ruido, el mensaje llegó al público objetivo y se interpretó de la manera adecuada.

Es preciso indicar que para el caso de información (documentación), la evaluación del impacto es con el objetivo de determinar los niveles de acceso a los usuarios de dicha información, siendo el proceso el mismo para todos los niveles.

▪ **Actores**

- Para el caso de documentación a publicar (información) el comité evaluador deberá estar conformado por las Gerencias de División. El responsable a cargo del diseño del mensaje será el propio Departamento usuario (Recursos Humanos, Procesos y Calidad, Responsabilidad Social Corporativa, Tecnología de la Información). Estos mismos responsables serán los encargados de transmitir la información al público objetivo a través del canal o medio asignado.
- Para el caso de hechos o fenómenos que afecten a la organización el comité estará conformado por la Gerencia de División de

Administración, la Jefatura de RSC y la Jefatura de Marketing. Estas mismas dependencias estarán a cargo de la fase de diseño. Para este caso la Fase de Distribución estará a cargo de acuerdo al nivel de impacto, estando a cargo del Directorio aquel mensaje de mayor impacto (nivel 3) el que se derivará en forma vertical hacia abajo. El mensaje de nivel de impacto 2 estará a cargo de la Gerencia Mancomunada quien derivará en forma vertical hacia abajo; mientras que el mensaje de nivel de impacto 1 estará a cargo de la Jefatura del Departamento de RSC.

- Permitir el feedback y la medición, adecuados para una eficaz comunicación con el cliente.

▪ **Fases del Modelo**

Se plantean tres fases: Evaluación, Diseño y Distribución.

La primera **Fase de Evaluación**, considera un comité evaluador del hecho. Este comité tendrá el encargo de evaluar el impacto de la información a publicar en tres niveles (1: La información tiene poco impacto para la organización o es mas medianamente importante para el conocimiento del mercado; 2: La información tiene mediano impacto en la organización o es muy importante para el conocimiento del mercado; 3: La información tiene un alto impacto en la organización o es trascendental para el conocimiento del mercado).

La **Fase de Diseño** abarca la determinación del objetivo de comunicación (¿qué se desea comunicar?), la validación con el o los objetivos estratégicos institucionales (¿lo que se va a comunicar se alinea a la estrategia organizacional?), la definición del medio o canal y su frecuencia de comunicación (¿qué medio, canal y frecuencia de comunicación es más conveniente usar?) y la elaboración misma del mensaje.

Por último la **Fase de Distribución** corresponderá según el nivel de impacto evaluado e implicará el traslado del mensaje bajo el concepto de mejora continua (feedback, medición, etc.) con el fin de verificar que el mensaje se recibió tal cual se envió, la existencia de muy poco o nada de

ruido, el mensaje llegó al público objetivo y se interpretó de la manera adecuada.

▪ **Autores**

El comité estará conformado por la Gerencia de División de Administración, la Jefatura de RSC y la Jefatura de Marketing. Estas mismas dependencias estarán a cargo de la fase de diseño. Para este caso la Fase de Distribución estará a cargo de acuerdo al nivel de impacto, estando a cargo del Directorio aquel mensaje de mayor impacto (nivel 3). El mensaje de nivel impacto 2 estará a cargo de la Gerencia Mancomunada, mientras que el mensaje de nivel de impacto 1 estará a cargo de la Jefatura de RSC.

▪ **Indicadores**

- Grado de conocimiento de los productos por parte del cliente.
- Percepción de la oportunidad de la comunicación por parte del cliente.

▪ **Instrumentos para el Modelo**

- Encuestas.
- Cuestionario a los Directivos.
- Lista de Chequeo para Revisión Documentaria.

▪ **Temporalidad de las Fases del Modelo**

- Las fases son flexibles en términos de temporalidad, siendo esta dependiente de la vida del hecho a comunicar (no es lo mismo comunicar un nuevo proceso de evaluación de créditos a comunicar una campaña).
- Sin embargo, es preciso condicionar la temporalidad de las fases a la optimización del tiempo de ejecución de cada una, para evitar caer en los errores del actual modelo de comunicación.

▪ **Periodicidad de la Revisión de los Indicadores**

- La revisión de los indicadores no deberá ser inferior a un trimestre ni superior a un semestre.

▪ **Otras Condiciones para el Modelo**

- El modelo requiere trabajar bajo los valores corporativos de la Caja Trujillo: Orientación al Cliente, Desarrollo para los colaboradores,

Orientación al Logro, Integridad y Honradez, Trabajo en Equipo, Orientación a la Innovación y Calidad y Liderazgo.

- El modelo requiere trabajar bajo la óptica de mejora continua, ello implica medición de los indicadores de forma regular, planificación de lo actuado y controlar el traslado de la información.
- Es necesario realizar focus group con clientes para obtener las apreciaciones, percepciones e ideas de mejora sobre la información brindada al mercado.
- Es necesario fortalecer los medios o canales de rescate de información del cliente (quejas, reclamos, etc.) llámese: buzón de sugerencia, correos electrónicos (bajo control del Centro de Atención al Usuario), de tal forma que se vuelvan en una herramienta eficaz para obtener realimentación del cliente.

▪ **Ventajas del Modelo de Comunicación Corporativa**

- El modelo planteado permite operar no sólo en coyuntura.
- Provee una planificación de la comunicación de la organización.
- Estandariza el enfoque evaluativo de los hechos a comunicar.
- Permite relacionar la comunicación con los objetivos estratégicos institucionales.
- Permite la evaluación y la mejora continua.
- Permite mejorar el clima laboral.

▪ **Relaciona con Modelos de Gestión**

Al relacionar el Modelo de Comunicación Corporativa propuesto con el Modelo de Malcolm Baldrige (Ferrando & Granero, 2005), se puede apreciar que trabaja sobre 6 de los 7 criterios propuestos por el Modelo Baldrige, éstos son:

- Liderazgo: el Modelo de Comunicación propuesto busca elevar los indicadores de percepción del liderazgo al permitir una comunicación asertiva “de ida y vuelta” en el eje vertical de la organización.
- Planeamiento Estratégico: el Modelo de Comunicación propone el enlace entre el mensaje y los objetivos estratégicos de la organización, al validarlo antes de su salida.
- Orientación hacia el Cliente y el Mercado: la propuesta no solo implica comunicación interna sino también comunicación externa.

- Orientación hacia las Personas: la propuesta tiene como componentes indicadores de satisfacción personal (cargo, motivación, expectativas, etc.), a los que busca elevarlos.
- Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento: la propuesta implica medición temporal de los indicadores, pero también implica verificación de la socialización adecuada del mensaje (“se entendió como se debía entender”), permitiendo con ello gestionar adecuadamente el conocimiento de la organización.

➤ CLIMA LABORAL

a. Definiciones

- ✓ Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente como objetivos como estructura política y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.
- ✓ Martín y Colbs (1999), mencionan que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.
- ✓ Para Robbins (1999), el clima “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”
- ✓ Para Bergeron (1983), el clima laboral es la percepción que los empleados se forman del ambiente, en el cual funcionan: la estructura, las políticas de organización, el liderazgo de sus superiores, las relaciones interpersonales, el trabajo en sí y las condiciones en las que se realiza. La percepción del ambiente lleva a los empleados a evaluarlo en función de sus valores, deseos, de los que consideran justo y equitativo. El resultado de dicha evaluación equitativa es el nivel de

satisfacción, el cual ejerce influencia certera sobre los fenómenos de la rotación de mano de obra y el ausentismo, y una influencia problemática y ambigua sobre la motivación y el rendimiento.

Define el término clima laboral como el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema laboral y las tenencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

- ✓ Gibson (2008), conceptualiza al clima laboral como las propiedades del ambiente que reciben los empleados como característicos en su contexto laboral. Sobre esta base el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.
- ✓ Moos (1989), define el término clima laboral como una calidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado del comportamiento y las normas de sus miembros, que es percibida por estos y hace a la entidad diferente de otros.
- ✓ Para Palma (2004), el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados laborales.

El clima laboral es considerado como la posibilidad de desarrollo de las propias habilidades de tomar decisiones sobre el trabajo individual y de participar en las decisiones de los demás, es también un elemento clave en la situación laboral y en la salud mental; por tanto, estrategias de intervención dirigidas a cambios laborales pueden tener efectos positivos en la salud de los trabajadores y en la propia institución o empresa.

El clima de una organización es complejo, en el que intervienen múltiples variables: contexto social, condiciones físicas, la estructura formal de la organización, los valores y sus normas vigentes en el sistema laboral, la estructura formal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten, la cultura organizacional, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante, que se traduce en las percepciones que tienen

los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece.

- ✓ Para Schvarstein (2000) "Está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Se conforma sobre la base de la satisfacción de las expectativas de los integrantes en cuanto a los factores higiénicos y los factores motivadores. Son importantes las modalidades de las relaciones interpersonales, las formas en que se ejerce el poder, el manejo de conflictos, los niveles de cooperación y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal"

Chiavenato (2001) nos dice que es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. "Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc."

- ✓ Chiavenato (2001), acentúa en su conceptualización la importancia de la percepción. Para él, clima es la percepción global de los individuos sobre su medio ambiente organizacional, es una variable interviniente de la interacción del individuo y el medio ambiente laboral, que tiene su origen en las experiencias actuales y provoca posteriormente un comportamiento determinado.
- ✓ Herzberg (1990), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.; estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación.

Sostiene también que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Esta posición es consistente con el conocido teorema de Thomas: “Lo que los hombres definen como real se torna real en sus consecuencias”, no tiene sentido entonces hablar de un clima laboral si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, lo que con sus decisiones dan vida a la organización, y que con sus acciones determinan un cierto clima.

- ✓ Tagiuri y Litwin (1980), expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que (a) experimentan sus miembros, (b) influyen en su comportamiento y (c) se puede describir en función de sus valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización.

b. Objeto de estudio de Clima Laboral

El objeto de estudio de Clima Laboral es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la organización en el comportamiento de los individuos, otros son conocer la percepción del personal sobre el actual clima laboral, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevancia para la elaboración de planes estratégicos.

c. Características del clima Laboral

Según. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

- ✓ Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ✓ El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ La integración de las unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- ✓ El control. El uso de reglamentos o procesos o supervisión directa para

- ✓ Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- ✓ El perfil hacia los fines y los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados y metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- ✓ Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos críticos.

d. Tipos de Clima según Likert

Likert (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

- ✓ **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**
En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- ✓ **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

✓ **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

✓ **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

e. Teoría sobre Clima Laboral

Rodríguez (1999), refiere que el Clima Laboral, tiene las siguientes características:

- ✓ El clima laboral hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ✓ El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta habilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduados pero esta estabilidad puede sufrir en forma relevante el devenir laboral.
- ✓ El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y coordinación de las labores.

f. Dimensiones de Clima

Palma (2004), postula la existencia de cinco dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada uno de estos factores se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- ✓ **Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- ✓ **Involucramiento Laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- ✓ **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forma parte de su desempeño diario.
- ✓ **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención al usuario y/o cliente de la misma.

- ✓ **Condiciones laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

g. Enfoque de Clima Laboral

Según refiere Brunet (1999), existen dos enfoques de estudios de clima laboral:

- ✓ **Enfoque dimensional:** Se asume que el clima laboral, es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones (por la variedad en el desarrollo de cada dimensión) en las distintas partes de cada organización, según sus diversas circunstancias.
- ✓ **Enfoque perceptual:** Utiliza como elemento fundamental la percepción que las personas tienen de las estructuras y los procesos que ocurren en su ambiente laboral ya que en definitiva es la percepción que las personas poseen de su organización, lo que influirá en sus actitudes y comportamientos hacia ella y no de sus propiedades objetivas.

El clima laboral ha sido conceptualizado como las perspectivas compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral.

Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como: estilo de supervisión, políticas organizacionales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, etc.

h. Factores que afectan el clima organizacional

Para que un Directivo logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas.

Según García Werther (1995), menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. (Werther, y Davis, 1995).

- ✓ **Las características individuales:** Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas. “..los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

- ✓ Las características del trabajo: son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas. “son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”.
- ✓ Las características de la situación de trabajo: son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización. “son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”.

El tema en estudio como hemos visto existen factores que están vinculados al clima laboral, estos nos servirán al momento de evaluar al personal que labora en la Institución del estudio de investigación, ahora veremos los factores que condicionan el clima laboral

i. Clima laboral y Comunicación Interna

Una buena comunicación dentro de una organización no sólo es el resultado de la planeación de objetivos, estrategias y tácticas. Sino que resulta de una serie de desafíos que tiene cada organización durante toda su vida empresarial. El objetivo es establecer qué es válido y qué se aplica a determinada empresa y en determinado tiempo, ya que su resultado influirá de manera pragmática a todo aquel que en ella se encuentre. Cuando se habla de todo aquel que en la organización se encuentre, se refiere mayormente a los empleados. Ellos son los que conforman día a día a las instituciones, son el motor que las impulsa. Por esto, considerar implementar programas que incentiven la comunicación interna ayudará a mejorar el vínculo que se tiene entre la organización y su equipo humano.

Hoy por hoy las organizaciones que quieren ser líderes en el mercado consideran a estos programas para fomentar el vínculo con sus empleados, dentro de sus estándares diarios. Para ellas contar con colaboradores que tengan buena predisposición, mejor comunicación hacia los mandos altos y entre ellos mismos será el impacto positivo al que se debería querer llegar.

Existen algunos estudios donde la parte relacional y el intercambio de actitudes son los factores determinantes para formar el clima dentro de las organizaciones. En el libro El clima en las organizaciones de Manuel Silva

(1996, pp. 174 - 180) se explica estos estilos, sin embargo se da mayor prevalencia al clima como un atributo de la organización en donde los individuos están inmersos y lo viven de un modo común. La identificación de un clima laboral en la empresa actual se puede dar bajo las características antes mencionadas. Pero además también se puede observar con respecto a diferentes situaciones de conflicto en donde exista un clima negativo o que involucren un nuevo procedimiento. Del mismo modo que el absentismo y la rotación de puestos también pueden ser considerados como indicadores de mal clima organizacional (Silva, 2007).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- A. **Director de Negocios:** Encargado de la planificación estratégica y la dirección comercial del negocio, es la persona responsable de la negociaciones con las empresas que requiere lo servicios de Teletento del Perú SAC. y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- B. **Gerente de Negocios Provincia Bpo:** Encargado de la ejecución y monitoreo del cumplimientos de los objetivos estratégicos, generar las políticas comerciales, elaborar las cuotas y responsable de la rentabilidad del negocio.
- C. **Jefe Regional de Negocios Bpo:** Encargado de transmitir las políticas comerciales y cuotas, responsable de la gestión comercial de cada zonal que tenga a cargo. Además de ver la parte administrativa y operacional y la comunicación con clientes locales.
- D. **Supervisor FVD Residencial:** Encargado de comunicar las políticas comerciales a la fuerza de venta a su cargo, además de gestionar la parte comercial de los servicios de telefonía residencial, capacitar y monitorear al equipo de ventas.
- E. **Supervisor FVD Móviles Pymes:** Encargado de comunicar las políticas comerciales a la fuerza de venta a su cargo, además de gestionar la parte comercial de los servicios de telefonía móviles - pymes, capacitar y monitorear al equipo de ventas.
- F. **Supervisor FVD Negocios Avanzados:** Encargado de comunicar las políticas comerciales a la fuerza de venta a su cargo, además de gestionar

la parte comercial de los servicios de telefonía de negocios - avanzados, capacitar y monitorear al equipo de ventas, gestionar cartera de clientes.

- G. Asistente de Recursos Humanos:** Encargado de la gestión de los colaboradores, en temas de contratos, entrega de boleta de pagos, liquidaciones, realización de actividades programadas, con celebraciones de cumpleaños, campeonatos deportivos, acontecimientos significativos para el colaborador. Anuncio de programas de beneficios y convenios.
- H. Asistente de Administración:** Es la persona que se encarga de los pagos de los servicios, alquileres, del control de los fondos de caja chica, control de descuentos, ingreso de gastos de la Jefatura y operaciones diarias.
- I. Analista de Gestión Comercial:** Es la persona que monitorea el avance del cumplimiento de cuota y objetivos mensuales, semanales y diarios, realiza proyecciones o evoluciones de ventas, además de centralizar toda la información que necesita la Jefatura, elaboración de procesos y administraciones de tecnologías de información y comunicación.
- J. Analista de Control de Morosidad:** Es la persona encargada de gestionar y monitorear los clientes que adquieren servicios por la empresa, están cumpliendo con sus pagos o facturaciones, información que envía a supervisor, ejecutivo y Jefe.
- K. Analista de Planillas de Variables:** Es la persona encargada de gestionar los pagos de las comisiones o variables de la producción de los ejecutivos comerciales, validándose de acuerdo a la política comercial vigente.
- L. Back Office:** Es la persona que registra las ventas, realiza seguimiento de todos sus estados, apoya directamente al ejecutivo comercial, además de activar y fiscalizar la calidad de las ventas.
- M. Ejecutivo Comercial:** Es la persona que está capacitado para comercializar todos los servicios que brinda la empresa, en los diferentes segmentos y tipos de clientes. De los tres negocios que manejan.

2.4. HIPÓTESIS

La aplicación del modelo de comunicación corporativa interna influye en el clima laboral en la dimensión comunicación de la empresa Teleatento del Perú SAC, de la Regional Norte 2014.

2.5. VARIABLES.

Variable independiente (causa)

- Modelo de comunicación corporativa

Variable dependiente (efecto)

- Clima laboral en la dimensión comunicación

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 01. Operacionalización de Variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable independiente Modelo de comunicación corporativa	Estrategias que permiten generar una estandarizada y oportuna socialización de la información interna, así como reducir el ruido que afecta al mensaje y lo distorsione, contribuyendo a elevar los niveles de la comunicación que este parte del clima laboral. Además, permite el feedback y la medición, adecuados para una eficaz comunicación en la empresa.	Fase de evaluación	Información de poco impacto. Información de mediano impacto. Información de alto impacto.
		Fase de diseño	Objetivo de comunicación. Objetivos estratégicos de la organización. Organización de medio o canal.
		Fase de distribución	Feedback Medición
Variable Dependiente Clima Laboral	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".	Comunicación	Satisfacción laboral
			Uso de medios de comunicación
			Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa
			Oportunidad de comunicación.

Fuente: Autores de la presente Tesis.

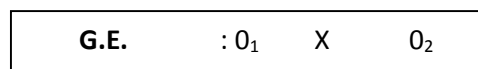
III. MATERIAL Y MÉTODOS

III. MATERIAL Y METODOS

3.1. Diseño de investigación:

El diseño es Aplicado, basándonos en los aportes realizados a la investigación por Hernández Sampieri y otros (2014). Utilizamos el diseño **pre-experimental** con un solo grupo, cuyo esquema fue el siguiente:

Dónde:



G.E.: Grupo experimental (colaboradores, de las Zonales de Piura, Chiclayo, Trujillo y Chimbote)

O_1 = Pre test: Clima laboral en la dimensión comunicación.

X = “Modelo de comunicación corporativa”

O_2 = Post test: Clima laboral en la dimensión comunicación

3.2. Población y Muestra:

a) Población.

Se consideró a los colaboradores, de las Zonales de Piura, Chiclayo, Trujillo y Chimbote que trabajan en la empresa Teleatento del Perú SAC, de la Jefatura Regional Norte. 2014.

Cuadro 02. Distribución de la población de los colaboradores de las Zonales de Teleatento del Perú SAC - Jefatura Regional Norte.

Zonales	Número de Colaboradores por Zonales
Trujillo	153
Piura	70
Chiclayo	46
Chimbote	31
Total	300

Fuente: Base de datos de Teleatento del Perú (Jefatura RR.HH.)

b) Muestra

Por otra parte, el tipo de muestreo utilizado es el muestro no probabilístico debido a que se consideró a todos los colaboradores de la Región Norte.

3.3. Método de Investigación.

La información obtenida será motivo de inducción, deducción y análisis, que permita llegar a la interpretación y proyección de resultados, a corto, mediano y largo plazo.

Además como es de conocimiento el método es el camino para llegar a un fin en consecuencia, es decir serán los procedimientos que se apliquen para lograr los objetivos que como investigadores nos proponemos.

Nuestro principal objetivo es la mejor del clima laboral en la dimensión comunicación que conlleve a tener una buena relación entre el colaborador y la empresa, gracias a las estrategias planteadas las mismas que serán resultado de un previo análisis gracias a los métodos delineados para resolver nuestro problema y a su vez cumplir con los objetivos planteados.

Gracias al método inductivo, vamos a partir de situaciones concretas que permitan encontrar información de las mismas para analizarlas en un marco teórico general, es decir desde los conceptos teóricos del modelo de comunicación corporativa hasta la adaptación de las teorías en el Clima laboral en la dimensión comunicación

De igual manera, se partirá de situaciones generales explicadas por un marco teórico general aplicándolas en una realidad concreta, que es el objeto de estudio en pocas palabras de emplea la deducción, buscando así adecuar los problemas de una empresa como lo es Teleatento del Perú S.A.C. la teoría del Modelo de Comunicación Corporativa Interna y la solución de los problemas y debilidades existentes en la entidad en estudio en lo que se refiere al clima laboral en la dimensión comunicación.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Para determinar e identificar los diferentes problemas se aplicarán técnicas e instrumentos como:

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario

El cuestionario que evalúa el clima laboral fue elaborado en función a la dimensión comunicación el cual es tomado de con el compromiso por mejorar el clima laboral el cual es adoptado por el comité directivo de la empresa Atento, se tomó como referencia la estructura del cuestionario que es realizada por el Great Place to Work en el Perú.

Atento cuenta con diferentes programas alrededor del mundo como lo es Academia Atento que brinda capacitación y herramientas profesionales a los empleados. Atento también la inserción en el mercado laboral a través de su programa Atento Impulsa; y el compañerismo entre empleados y motivación a través del programa Atento Rally; así mismo recauda fondos para ONGs a través de su programa de voluntariado Voces que Ayudan.

Además, la empresa Atento ha sido reconocida por su gran capacidad para generar empleo y por ser un motor de cambio en las comunidades, ya que capacita a jóvenes para su inserción laboral además de incorporar minorías y colectivos con dificultades para el empleo. Actualmente, y con más de 15,000 profesionales capaces y comprometidos que evolucionan gracias a la estrategia de gestión del talento, se ha convertido en el mayor empleador a nivel mundial en el sector BPO/CRM. Estas prácticas en materia de gestión de personas también han sido un motivo más para poder ocupar puestos destacados en las listas de mejores lugares para trabajar en el mundo.

3.5. Método de análisis de datos

En la presente investigación se procesó la investigación empleando las siguientes medidas estadísticas:

a) Medidas de Tendencia Central

- La Media Aritmética:

Esta medida se utilizará para hallar el promedio del puntaje obtenido en el grupo de estudio. Su fórmula es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_1}{N}$$

$$\bar{X} = \text{Media Aritmética}$$

$$\sum = \text{Sumatoria}$$

$$X_1 = \text{Datos de cada Muestra de Estudio}$$

$$N = \text{Muestra de Estudio}$$

b) Medidas de Variabilidad

- **Varianza:**

Se Utilizó para medir el grado de dispersión de los diferentes valores obtenidos en relación a la media aritmética.

Su fórmula es la siguiente:

$$S^2 = \frac{\sum (X_1 - \bar{X})^2}{n-1}$$

Donde:

$$S^2 = \text{Varianza}$$

$$\sum = \text{Sumatoria}$$

$$X_1 = \text{Datos de cada Muestra de Estudio}$$

$$\bar{X} = \text{Media Aritmética}$$

$$n = \text{Muestra De Estudio}$$

- **Desviación Estándar:**

Para medir el grado de normalidad en la distribución de nuestros datos obtenidos en relación con la media aritmética y teniendo en cuenta los valores extremos máximo y mínimo.

Su fórmula es la siguiente:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_1 - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Donde:

S	=	Desviación Estándar
\sum	=	Sumatoria
X_1	=	Datos de cada Muestra de Estudio
\bar{X}	=	Media Aritmética
n	=	Muestra De Estudio

Para el análisis se aplicaron estadísticas descriptivas: la diferencia de promedio, desviación estándar de promedios, tablas de frecuencias y gráficos. Para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba t de Student.

Prueba t para muestras independientes:

$$t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{(n-1)\hat{S}_1^2 + (m-1)\hat{S}_2^2}{n+m-2} \left(\frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Donde:

Se le denominará prueba Z si es que los datos alcanzan un $n > 30$

\bar{X}	=	Media Aritmética de la pre prueba.
\bar{Y}	=	Media Aritmética de la post prueba.
S_1^2	=	Desviación Estándar de la pre prueba.
S_2^2	=	Desviación Estándar de la post prueba.
n	=	Muestra de Estudio de la pre prueba.
m	=	Muestra del Estudio de la post prueba.

IV. PROPUESTA DE SOLUCION

IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

De los modelos de comunicación explicados en el Marco Teórico de la presente tesis, se ha considerado utilizar el modelo de Comunicación Corporativa Interna de los autores Flores, Infantes e Vaella, que fue sustentada como tesis de Maestría de la Universidad Privada del Norte en 2010; por las similitudes que existe en ambas empresas en procesos y las formas de su comunicación.

Figura N° 10 Modelo Comunicación Corporativa



Fuente: Autores de la presente Tesis.

4.1. MODELO PARA COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA

a) Establecimiento de los Objetivos del Modelo:

El comité de dirección corporativa de Teleatento del Perú SAC; determina los objetivos alineados a su misión y visión; para el 2014 considerando lo siguiente:

- Generar una estandarizada y oportuna socialización de la información interna, para formalizar el proceso de comunicación en Teleatento de Perú SAC.

- Reducir el ruido (Rumores) que afecta al mensaje y lo distorsione, contribuyendo a elevar los niveles de la comunicación que son parte del clima laboral.
- Permitir el feedback y la medición, adecuados para una eficaz comunicación en la empresa.

b) Fase del Modelo

En el diagrama anterior, se detalla las tareas realizadas en todos los procesos de la implementación, conformada por tres fases:

- **PRIMERA FASE: (Fase de Evaluación)**, se debe considerar lo siguiente:
Considera un comité evaluador; que es conformado por 5 integrantes Gerencia de Sistemas, Gerencia de Negocios, Gerencia de Recursos Humanos, Jefatura de Imagen y Comunicación y Director Comercial, tanto para documentación a publicar (Manuales, Procesos, etc.) como para hechos o fenómenos que afecten a la empresa y deben ser comunicados (cambio de estructura, ingresos de nuevos colaboradores, etc.). Este mismo comité tiene el encargo de evaluar el impacto de la información a publicar en tres niveles (1: La información tiene poco impacto en la empresa o es importante solo para algunos integrantes de la empresa; 2: La información tiene mediano impacto en la empresa o es importante para el conocimiento de la mayoría de integrantes de la empresa; 3: La información tiene un alto impacto en la empresa o es muy importante para todos los integrantes de la empresa).
- **SEGUNDA FASE: (Fase de Diseño)**, abarca la determinación del objetivo de comunicación (¿Qué se desea comunicar?), la validación con los objetivos estratégicos de la organización (¿Lo que se va a comunicar se alinea a la estrategia organizacional?), la definición de medio o canal (¿Qué medio o canal es más conveniente usar?) y la elaboración misma del mensaje.
- **TERCERA FASE: (Fase de Distribución)**, corresponde según el nivel de impacto evaluado e implica el traslado del mensaje bajo el concepto de mejora continua (feedback, medición, etc.) con el fin de verificar que el mensaje se recibió tal cual se envió, la existencia de muy poco o nada de

ruido; el mensaje llegó al colaborador objetivo y se interpretó de manera adecuada; para provincias esta fase tiene un responsable que es el Supervisor Sénior para todas las unidades de negocio.

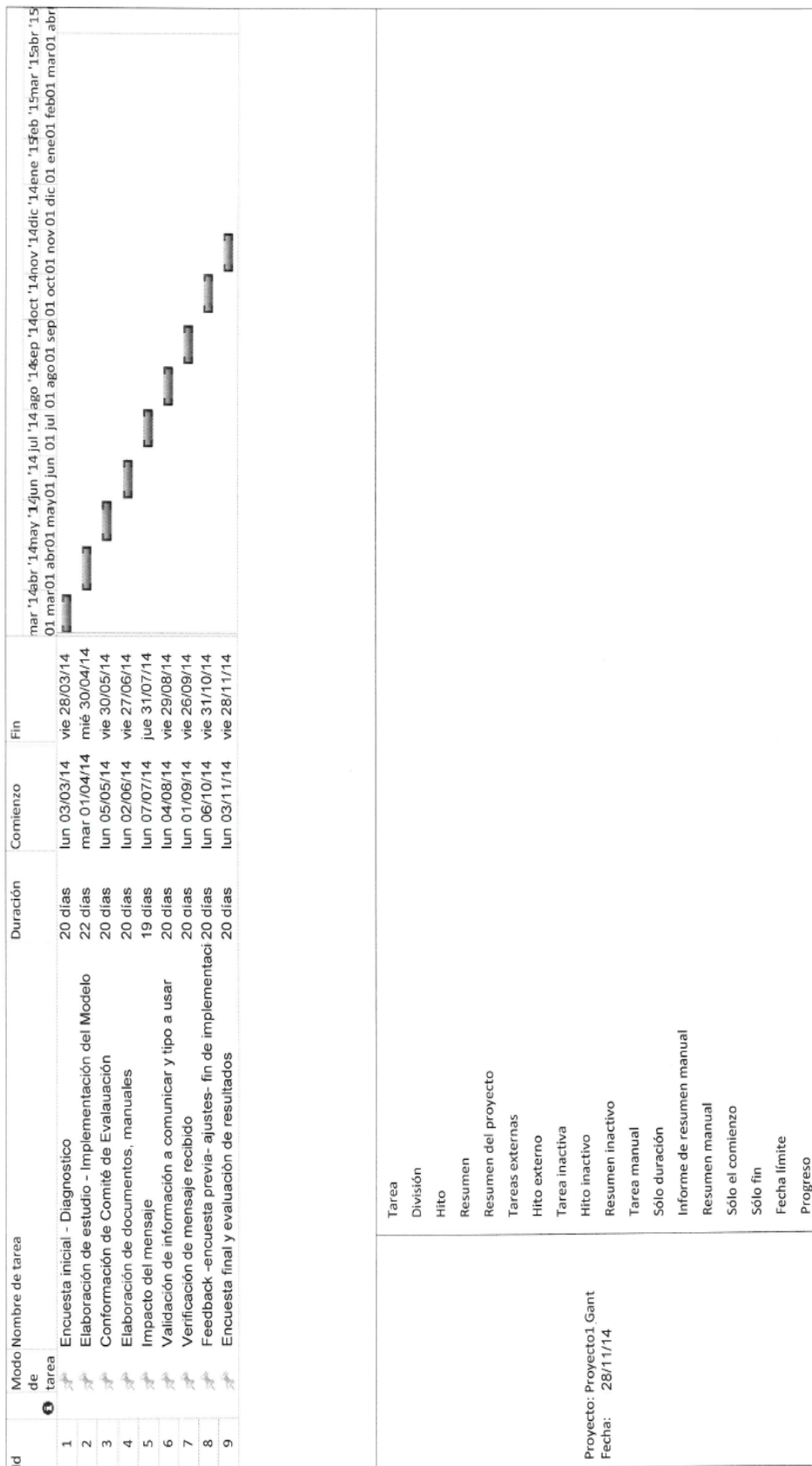
Cuadro 3. Cuadro Comparativo entre Modelos.

A continuación presentamos la comparación del modelo aplicado de acuerdo a la realidad de las organizaciones realizadas. Los resultados son positivos y aceptados de acuerdo a la ejecución, de todas las técnicas aplicadas, la diferencia es el manejo de la información de acuerdo a la visión de cada organización y al número de trabajadores en las distintas sedes.

Tesis: “Modelo de comunicación corporativa para mejorar el clima laboral de las agencias de la caja Trujillo, 2010”, (Flores, Infantes & Vaellam, 2010)	Tesis: Aplicación del Modelo de comunicación corporativa Interna y sus influencia en el clima laboral de Teleatento del Perú SAC de la Región Norte 2014, (Flores & Lecca, 2015)
Aplicación de Modelo de Tres Fases (Nivel Interno y Externo).	Aplicación de Modelo de Tres Fases (Nivel Interno).
Tipo de Negocio: Financiero (Intangible).	Tipo de Negocio: Telecomunicaciones (Intangible).
Involucra e Integra a todos los Trabajadores.	Involucra e Integra a todos los Colaboradores.
La comunicación es importante para difusión de nuevos procesos y políticas.	La comunicación es importante para difusión de nuevos procesos y políticas.
Las oficinas distancias de la matriz.	Las oficinas están por toda la región norte.
La comunicación es importante para el logro de objetivos.	La comunicación es vital para el cumplimiento de las estrategias y objetivos.
La comunicación al ser buena mejora la atención del cliente interno y externo.	Influye mucho en el clima laboral, en especial en las comunicaciones.

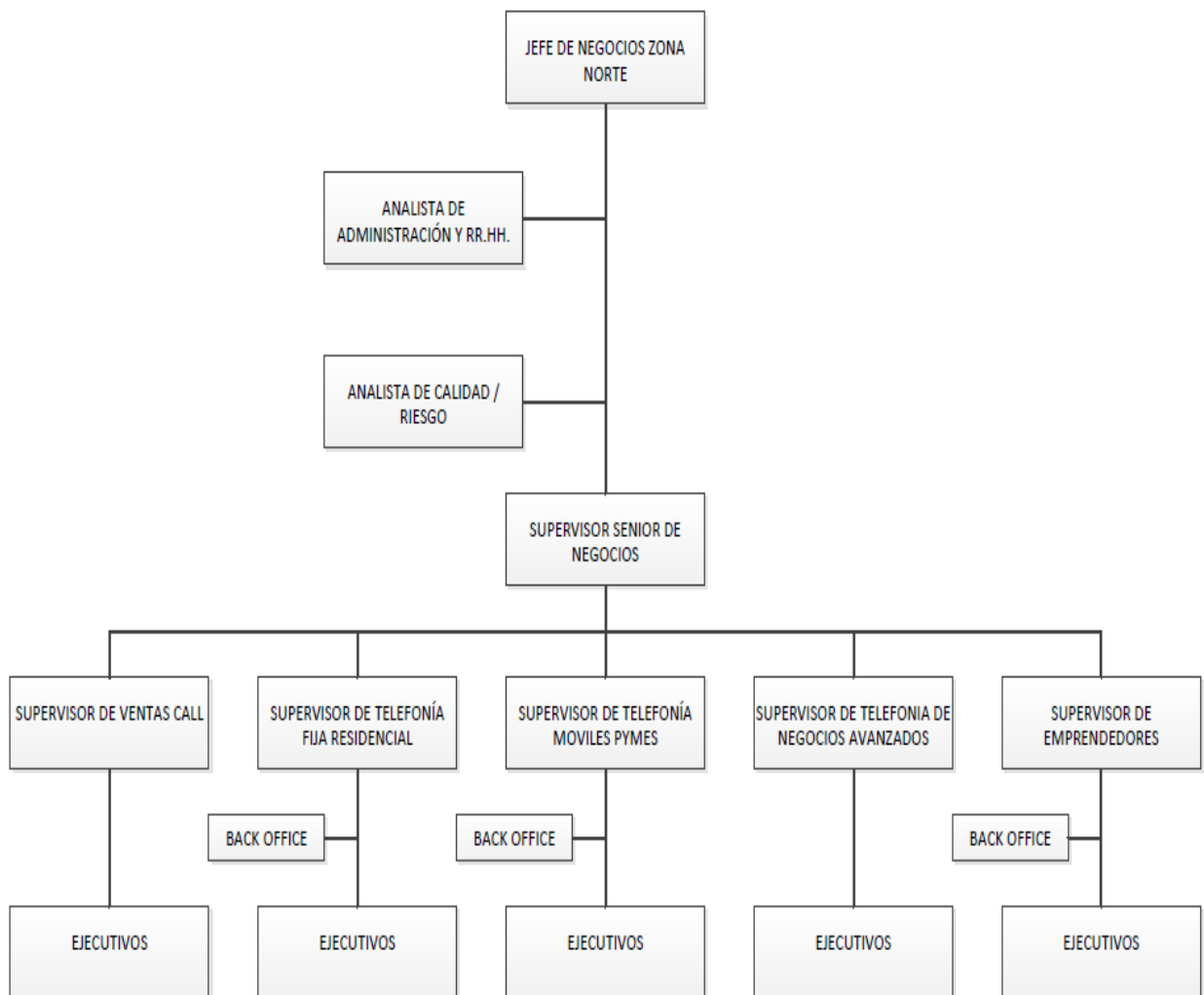
Fuente: Autores de la presente Tesis (comparación de las tesis por el modelo de comunicación)

Figura N° 11: Diagrama de Gantt para la Implementación del Modelo.



Fuente: Dirección Corporativa de Teleatento del Perú S.A.C.

Figura N° 12: Nuevo Organigrama De La Empresa Teleatento del Perú S.A.C.



Fuente: Dirección Corporativa de Teletatento del Perú S.A.C.

V. RESULTADOS

V. RESULTADOS

5.1. DIAGNOSIS

Cuadro 4. Evaluación del clima laboral en el indicador: Satisfacción Laboral

Ítem	Con respecto a la satisfacción laboral	Encuesta Marzo 2014	Encuesta Noviembre 2014
01	Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo	4.41	4.76
02	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar	3.46	4.64
03	Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo	3.92	4.44
04	Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)	3.80	4.51
05	Mi jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en nuestro equipo	4.17	4.64
06	Mi jefe ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	4.44	4.60
07	En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta	3.82	4.64
08	Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas)	3.61	4.40
09	Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo	4.27	4.96
10	Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono	3.56	4.72
11	Cuando en Atento te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día	4.57	4.88
12	En mi empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas	3.84	4.60
	Promedio	3.99	4.65

Fuente: Encuesta Realizada por los autores de la presente Tesis.

Fecha: Marzo y Noviembre 2014

Interpretación: La satisfacción laboral, involucran muchos factores; la comunicación es parte de ello, una forma eficaz hace posible que los colaboradores puedan comprender de manera más asertiva; mejorado considerablemente la colaboración entre áreas distintas de un 3.99 a un 4.65 posterior a la aplicación del

modelo, donde la comunicación tiene un rol importante, lo que nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “satisfacción laboral” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Regional Norte.

a) Contrastación de Hipótesis 1:

El modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Satisfacción laboral” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Regional Norte.

Cuadro 5. Estadísticos del Indicador: Satisfacción Laboral

ESTADÍGRAFOS DE LOS VALORES CUANTITATIVOS DEL INDICADOR: SATISFACCIÓN LABORAL.	PRUEBAS DE EVALUACIÓN	
	PRE TEST	POST TEST
Promedio	3.99	4.65
Desviación estándar	0.37	0.16
Varianza	0.14	0.03
Total de participantes	300	300

Fuente: Cuadro 5: Evaluación del clima laboral en el indicador: Satisfacción Laboral.

Realizando las operaciones que corresponde con los valores de la tabla anterior y el estadístico de prueba se ha obtenido que:

$$z = \left(\frac{4.65 - 3.99}{\sqrt{\left(\frac{0.37}{300} + \frac{0.16}{300}\right)}} \right) = 15.718$$

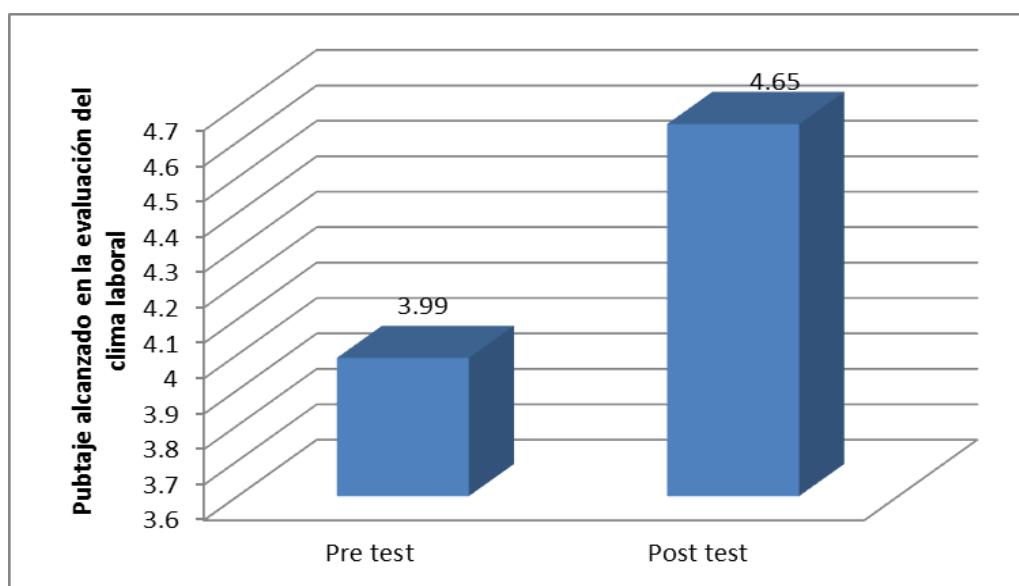
$$Z = 15.718 \text{ (Z calculada)}$$

$$Z = 1.96 \text{ (valor de tabla estadística)}$$

Regla de decisión: Como el valor calculado 15.718 es mayor que el valor de tabla 1.96, entonces se puede confirmar que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Satisfacción laboral” de la Empresa Teletatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Gráfico 1. :

Comparación del clima laboral en el indicador: Satisfacción Laboral, antes y después de aplicado el Modelo de Comunicación Corporativa Interna en la Empresa Teletatento del Perú S.A.C. de la Región Norte 2014.



Fuente: Cuadro 6. Estadísticos del Indicador: Satisfacción Laboral

Interpretación: Una forma eficaz hace posible que los colaboradores puedan comprender de manera más asertiva; mejorado considerablemente la colaboración entre áreas distintas de un 3.99 a un 4.65 posterior a la aplicación del modelo, donde la comunicación tiene un rol importante, lo que nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “satisfacción laboral” de la Empresa Teletatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Cuadro 6. Evaluación del clima Laboral en el indicador: Uso de medios de comunicación.

Ítem	Con respecto al Uso de los Medios de Comunicación	Encuesta Marzo 2014	Encuesta Noviembre 2014
01	Estoy satisfecho con la comunicación interna que recibo	3.61	4.64
02	Las políticas y normas de la compañía se aplican igual para todos los empleados	3.39	4.52
03	Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la compañía	3.99	4.61
04	Mi evaluación del desempeño, así como otros feedbacks que recibo durante el año, me ayudan a mejor mi desempeño	3.61	4.52
	Promedio	3.65	4.58

Fuente: Encuesta Gerencia de Talento Humano y Bienestar de Teleatento S.A.C.

Interpretación: Antes de la aplicación del modelo se tenía 3.65 que no estaba satisfechos con la comunicación interna que está recibiendo; posterior a la implementación se obtuvo un 4.58, por encima del objetivo de la empresa que 90%; también se puede apreciar que cada pregunta referida al uso de los medios de comunicación hay mejoras considerables.

Lo que nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Uso de medios de comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.

b) Contratación de Hipótesis 2:

El modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Uso de medios de comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Cuadro 7. Estadísticos del Indicador: Uso de medios de Comunicación.

Estadígrafos de los valores cuantitativos del Uso de medios de Comunicación.	Pruebas de evaluación	
	Pre test	Post test
Promedio	3.65	4.58
Desviación estándar	0.25	0.06
Varianza	0.063	0.004

Total de participantes	300	300
------------------------	-----	-----

Fuente: Cuadro 7. Evaluación del clima Laboral del indicador “Uso de medios de comunicación”

Realizando las operaciones que corresponde con los valores de la tabla anterior y el estadístico de prueba se ha obtenido que:

$$z = \left(\frac{4.58 - 3.65}{\sqrt{\left(\frac{0.25}{300} + \frac{0.06}{300}\right)}} \right) = 28.97$$

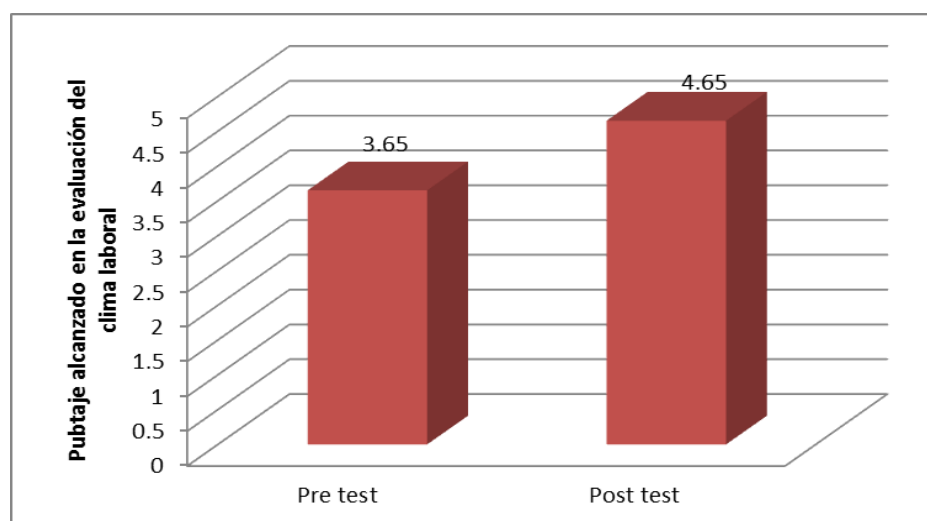
$$Z = 28.97 \text{ (Z calculada)}$$

$$Z = 1.96 \text{ (valor de tabla estadística)}$$

Regla de decisión: Como el valor calculado 28.97 es mayor que el valor de tabla 1.96, entonces se puede confirmar que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Uso de medios de comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Gráfico 2:

Comparación del clima laboral en el Indicador: Uso de Medios de Comunicación, antes y después de aplicado el Modelo de Comunicación Corporativa Interna en la Empresa Teleatento del Perú S.A.C. de la Región Norte. 2014.



Fuente: Cuadro 6. Estadísticos del Indicador: Uso de medios de Comunicación

Interpretación: Antes de la aplicación del modelo se tenía 3.65 que no estaba satisfechos con la comunicación interna que está recibiendo; posterior a la implementación se obtuvo un 4.58, por encima del objetivo de la empresa que 90%; también se puede apreciar que cada pregunta referida al uso de los medios de comunicación hay mejoras considerables.

Lo que nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Uso de medios de comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.

Cuadro 8. Evaluación del clima Laboral en el Indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Ítem	Con Respecto al Conocimiento de los Objetivos de la Empresa	Encuesta Marzo 2014	Encuesta Noviembre 2014
01	La dirección de mi empresa práctica con el ejemplo (sus acciones con coherentes con su discurso)	3.31	4.56
02	Tengo confianza en las decisiones que toma la dirección de mi empresa.	3.39	4.60
04	La dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen	4.25	4.56
05	La dirección de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa	4.39	4.84
06	La dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta	3.39	4.92
07	Considero que la dirección de mi empresa actúa como un solo equipo	3.54	4.76
	Promedio	3.71	4.71

Fuente: Encuesta Realizada por los autores de esta Tesis.

Fecha: Marzo y Noviembre 2014

Interpretación: Es importante que los colaboradores de la empresa tenga bien definido la misión y los objetivos trazados para el 2014, en el cual su forma y tipo de comunicación influye en el nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y los resultados; donde después de la aplicación del modelo de comunicación los resultados son muy favorables, esto conlleva a que el impacto será positivo en el clima laboral y en el logro de los objetivos de la empresa.

Todo lo anterior, nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

c) Contratación de Hipótesis 3:

El modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Cuadro 9. Estadísticos del Indicador: Conocimiento de Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Estadígrafos de los valores cuantitativos del indicador Conocimiento de Objetivos Estratégicos de la Empresa	Pruebas de evaluación	
	Pre test	Post test
Promedio	3.71	4.71
Desviación estándar	0.48	0.16
Varianza	0.23	0.026
Total de participantes	300	300

Fuente: Cuadro 9. Evaluación del clima Laboral en el Indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Realizando las operaciones que corresponde con los valores de la tabla anterior y el estadístico de prueba se ha obtenido que:

$$z = \left(\frac{4.71 - 3.71}{\sqrt{\left(\frac{0.48}{300} + \frac{0.16}{300}\right)}} \right) = 21.73$$

$$Z = 21.73 \text{ (Z calculada)}$$

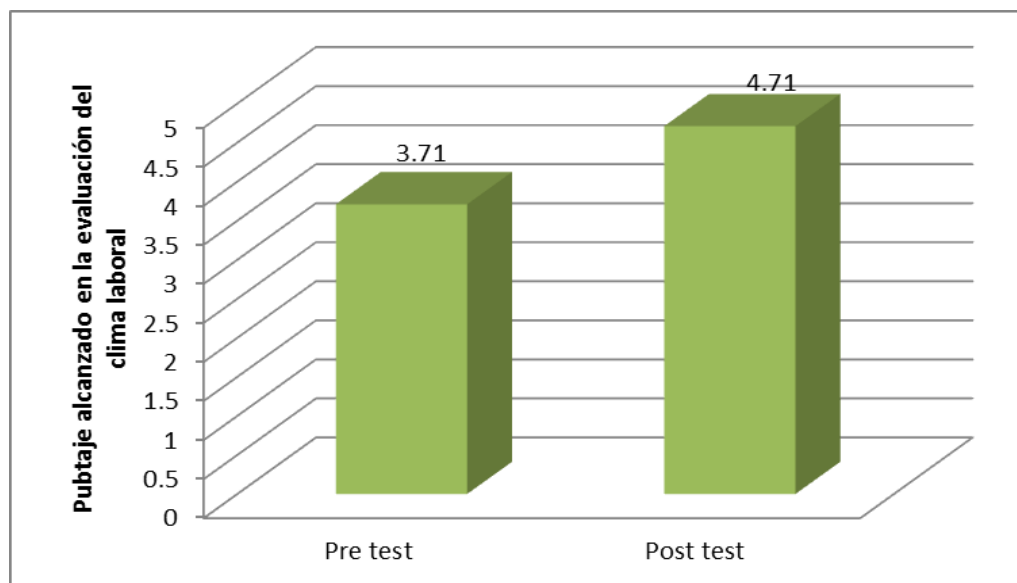
$$Z = 1.96 \text{ (valor de tabla estadística)}$$

Regla de decisión: Como el valor calculado 21.73 es mayor que el valor de tabla 1.96, entonces se puede confirmar que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador

“Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Gráfico 3. :

Comparación del clima laboral en el indicador: Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Empresa, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Región Norte 2014.



Fuente: Cuadro 8. Estadísticos del Indicador: Conocimiento de Objetivos Estratégicos de la Empresa.

Interpretación: Antes de la aplicación del modelo se tenía que el indicador de Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa era de 3.71, indicando que no tenían mucho conocimiento de los objetivos estratégicos; posterior a la implementación se obtuvo un 4.71, por encima del objetivo de la empresa que 90%, esto conlleva a que el impacto será positivo en el clima laboral y en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 10. Evaluación del Clima Laboral en el Indicador: Oportunidad de Comunicación.

Ítem	Con respecto al indicador Oportunidad de la Comunicación	Encuesta Marzo 2014	Encuesta Noviembre 2014
01	En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional	3.94	4.76
02	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades	3.59	4.20
03	Mi empresa me facilita la formación / capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente	4.19	4.64
04	En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en Atento	3.82	4.64
05	Mi jefe apoya activamente mi desarrollo	3.59	4.60
06	Participó activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa	3.59	4.80
	Porcentaje promedio	3.78	4.61

Fuente: Encuesta Realizada por los autores de esta Tesis.

Fecha: Marzo y Noviembre 2014

Interpretación: El 4.76 indica que la comunicación es coherente y transparente al brindar las oportunidades de crecimiento profesional, en todas las preguntas de oportunidad de comunicación han mejorado después de la aplicación del modelo.

Es importante que la forma de comunicar sea una oportunidad para que nuestros colaboradores nos conozcan más en que empresa están laborando y todos los beneficios que tendrán.

Todo lo anterior, nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador "Oportunidad de comunicación" de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

d) Contratación de Hipótesis4:

El modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Oportunidad de Comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Cuadro 11. Estadísticos del Indicador: Oportunidad de Comunicación.

Estadígrafos de los valores cuantitativos del indicador: Oportunidad de Comunicación.	Pruebas de evaluación	
	Pre test	Post test
Promedio	3.78	4.61
Desviación estándar	0.25	0.21
Varianza	0.0625	0.0441
Total de participantes	300	300

Fuente: Cuadro 11. Evaluación del clima laboral en el indicador: Oportunidad de Comunicación.

Realizando las operaciones que corresponde con los valores de la tabla anterior y el estadístico de prueba se ha obtenido que:

$$z = \left(\frac{4.61 - 3.78}{\sqrt{\left(\frac{0.21}{300} + \frac{0.25}{300}\right)}} \right) = 21.22$$

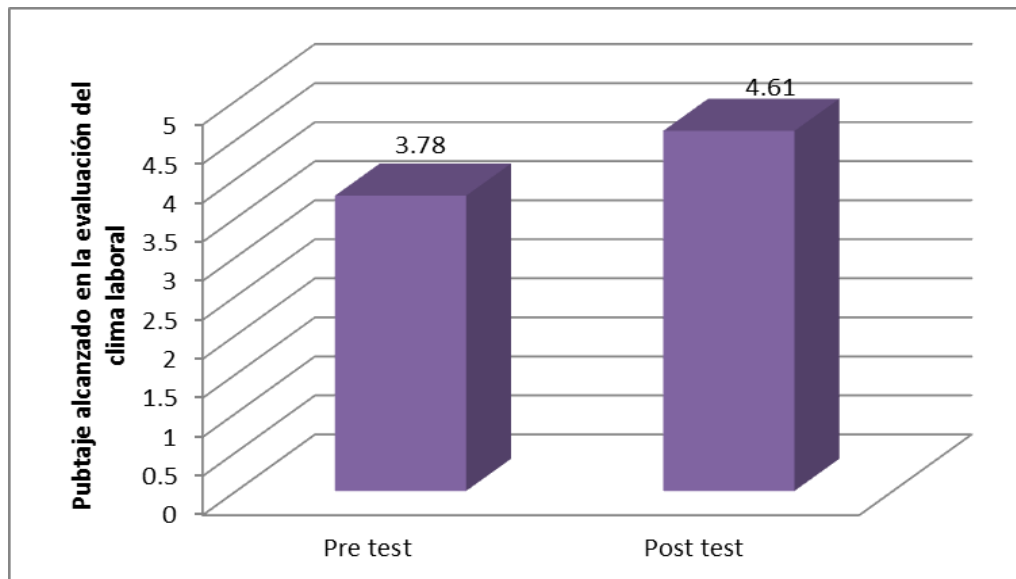
$$Z = 21.22 \text{ (Z calculada)}$$

$$Z = 1.96 \text{ (valor de tabla estadística)}$$

Regla de decisión: Como el valor calculado 21.73 es mayor que el valor de tabla 1.96, entonces se puede confirmar que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Gráfico 4:

Comparación del clima laboral en el indicador: Oportunidad de Comunicación, antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Región Norte 2014.



Fuente: Cuadro 11. Estadísticos del Indicador: Oportunidad de Comunicación.

Interpretación: El 4.76 indica que la comunicación es coherente y transparente al brindar las oportunidades de crecimiento profesional, en todas la preguntas de oportunidad de comunicación han mejorado después de la aplicación del modelo.

Todo lo anterior, nos está indicando que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en el indicador “Oportunidad de comunicación” de la Empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte.

e) Contratación de la Hipótesis General:

El Modelo de Comunicación Corporativa Interna influye favorablemente en el clima laboral de la Empresa Teletatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Cuadro 12. Estadísticos del Clima Laboral.

Estadígrafos del Clima Laboral de la Empresa Talento del Perú SAC	Pruebas de evaluación	
	Pre test	Post test
Promedio	3.78	4.64
Desviación estándar	0.34	0.15
Varianza	0.1156	0.0225
Total de participantes	300	300

Fuente: Resultados y evaluación de uso de modelo.

Realizando las operaciones que corresponde con los valores de la tabla anterior y el estadístico de prueba se ha obtenido que:

$$z = \left(\frac{4.64 - 3.78}{\sqrt{\left(\frac{0.15}{300} + \frac{0.34}{300}\right)}} \right) = 21.29$$

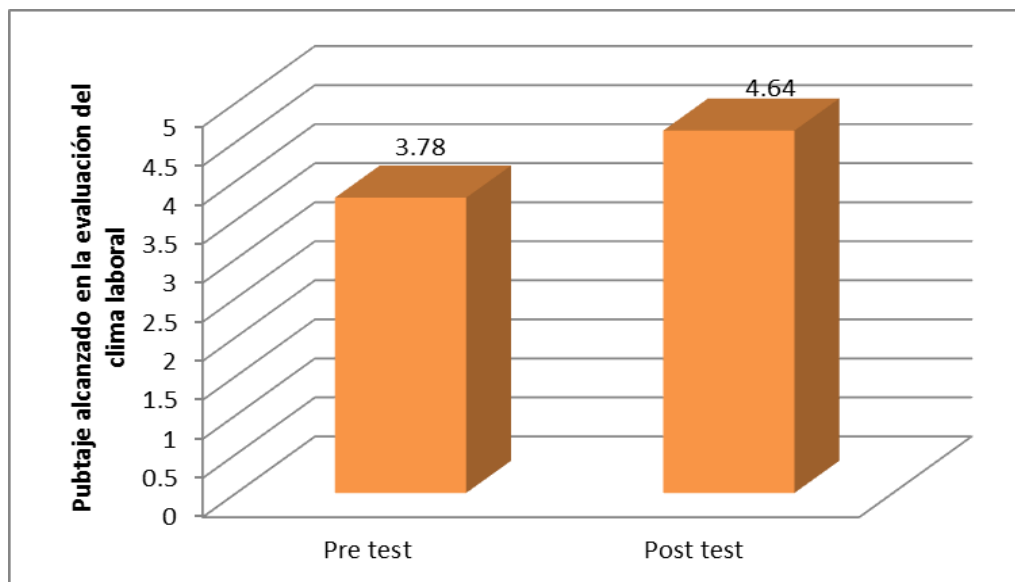
$$Z = 21.29 \text{ (Z calculada)}$$

$$Z = 1.96 \text{ (valor de tabla estadística)}$$

Regla de decisión: Como el valor calculado 21.29 es mayor que el valor de tabla 1.96, entonces se puede confirmar que el modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral de la Empresa Teletatento del Perú SAC, de la Región Norte.

Gráfico 5. :

Comparación del clima laboral antes y después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna en la Empresa Teleatento del Perú SAC de la Región Norte. 2014.



Fuente: Cuadro 12. Estadísticos del Clima Laboral

Interpretación: La aplicación del nuevo modelo de comunicación influye directamente sobre el clima laboral, antes de la aplicación se tenía un 3.78, mientras que aplicando el modelo se muestra una mejora, llegando a 4.64 indicando una mejora significativa.

5.2. DISCUSION

Los resultados obtenidos, indican que el modelo de comunicación corporativa interna adaptado para Teleatento es eficaz respecto a la mejora de la comunicación en sí, lo cual coincide con los resultados obtenidos por Flores Macedo Linley Karina, Infantes Burgos Zoila Emperatriz y Vaella Castañeda Diomedes Eliseo, en la Tesis del 2010, sobre la implementación de modelos de comunicación en la empresa financiera Caja Municipal Trujillo, de acuerdo a la realidad de Teleatento del Perú SAC, además que si efectivamente influyen en el clima laboral.

Después de aplicado el modelo de comunicación corporativa, se encontró mejoras significativas en el indicador satisfacción laboral, lo que se traduce en mejoras en lo que se refiere a que el jefe explica claramente lo que el colaborador necesita para poder ejercer su trabajo óptimamente. Es así, que el jefe a cargo del grupo de trabajo dialoga de forma periódica sobre la calidad del trabajo y cómo se podría mejorar encontrando soluciones a los problemas que surgen en el trabajo. También, el jefe toma en cuenta las opiniones y sugerencias que los colaboradores proporcionan para mejorar el trabajo. Estimulando para que el trabajo se haga en equipo y no individualmente.

También, se observa una mejora en el trabajo, debido a que el jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en el equipo donde se desarrollan las tareas. Es así, que el jefe a cargo del grupo de trabajo practica con el ejemplo, observándose que sus acciones son coherentes con su discurso que el proporciona. También, se aprecia que en la empresa que cuando un colaborador se incorpora a un equipo nuevo, las personas que lo componen le hacen sentir parte del equipo desde el primer día.

En el indicador “Uso de los Medios de Comunicación”, los trabajadores después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna, se mostraron más satisfechos con la comunicación interna que reciben, por otro lado, las políticas y normas de la compañía se aplican igual para todos los empleados y los colaboradores comprenden claramente la estrategia y objetivos de la compañía, además se tomar con buen ánimo la evaluación del desempeño, así como otros feedback que reciben durante el año, lo cual según ellos los ayudan a mejorar su desempeño laboral.

Encontramos que después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna se mejora el clima Laboral en el indicador “Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa”. Es así, que los colaboradores muestran más confianza en las decisiones que toma la dirección de mi empresa, la cual les explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que conciernen a las actividades de trabajo, además, los motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa. Esto se debe a que la dirección de la empresa actúa como un solo equipo

Después de aplicado el modelo de comunicación corporativa interna se mejoró el clima laboral en el indicador “Oportunidad de comunicación”, esto se debe a que dentro de la empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional, además se les proporciona oportunidades y retos que ayudan a desarrollar las habilidades de los colaboradores mediante la formación, capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar un trabajo adecuadamente lo cual es viable debido a que el jefe del área apoya activamente el desarrollo del colaborador en todo lo que necesita para su mejor desempeño.

Los resultados en la mejora de los niveles de conocimiento y cultura en la empresa Teleatento del Perú SAC, son favorables, coincide con Brandolini & González (2009) el cual explica sobre la Incidencia de la comunicación interna sobre la cultura, el cual explica la forma y los comportamientos de las personas en una organización y cuanto influye en los procesos y difusión de la información de la empresa.

También, hay que mencionar que al ejecutar este modelo de comunicación corporativa interna, influye favorablemente en las comunicaciones que es un aspecto principal del clima laboral de la empresa Teleatento del Perú SAC, de la Región Norte, mejorando los indicadores de gestión, en las zonales de Piura, Chiclayo, Trujillo y Chimbote, al permitir elevar los niveles de coordinación entre los colaboradores y socializar normativas, procesos, políticas, etc. Instauradas en la empresa, reduciendo el ruido de comentarios o especulaciones que se presentan. Esto es verificable a través de los medios, canales formales y sobre todo planificados para una oportuna comunicación.

Este modelo de comunicación corporativa interna, minimiza el conflicto en la toma de decisiones de procesos operativos y gestión de los colaboradores, permitiendo alinear a cada colaborador de la empresa, generando el feedback necesario para los responsables a la solución de conflictos de manera eficaz.

Finalmente, hay que mencionar que se cumple la hipótesis que dice que la aplicación del modelo de comunicación corporativa interna influye favorablemente en el clima laboral en la dimensión comunicación de la empresa Teletatento del Perú SAC, de la Región Norte 2014.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Se logró determinar la influencia del modelo de comunicación corporativa interna acorde a la realidad de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte, el cual fue favorable.
2. Se encontró que la aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye positivamente en las comunicaciones que es parte del clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
3. La aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral en la dimensión comunicación del indicador “satisfacción laboral” de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
4. La aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral en la dimensión comunicación del indicador “uso de medios de comunicación” de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
5. La aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral en la dimensión comunicación del indicador “conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa” de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.
6. La aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye en el clima laboral en la dimensión comunicación del indicador “oportunidad de comunicación” de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte.

6.2. RECOMENDACIONES

1. El personal de la Empresa Teleatento debe de desarrollar talleres de fortalecimiento institucional, asimismo delinear sus políticas de normas, planes, programas y estrategias con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa.
2. La entidad debe elaborar un programa de capacitación en estrategias, para que el personal conozca sobre los planes, estrategias para brindar un buen servicio de atención a la comunidad
3. La empresa Teleatento del Perú debe elaborar sus manuales de organización y procedimientos, estableciendo claramente las funciones de cada trabajador.
4. Hacer un reconocimiento frecuente y vincular losos de amistad entre todos los colaboradores a fin de mejorar el clima laborar y mejorar la productividad de la empresa.

VII. FUENTES DE REFERENCIA

Fuentes Bibliográficas

Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). Fundamentos de la comunicación en las empresas y las actividades profesionales. En Comunicación Organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones (pág. 5-20). McGraw Hill.

Albrch K., Bradford L. (1990). La Excelencia en el servicio. Bogotá: Legis Editores SA

Anderson, L. (2000). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. México.

Arana Mayorca Walter. (2005). Diseño y Validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Barquero, A. (1987). Administración de Recursos Humanos Primera Parte. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Bergeron, J. (1983). Los aspectos humanos de la organización. San José de Costa Rica. Ediciones Morín.

Berlo, D. (1979). El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina.

Braddock, R. (1958) Extensión al paradigma de Lasswell. An extension of the Lasswell Formula. Journal of Communication, vol. 8, págs. 88-93, 1958.

Brandolini, A. y González, M. (2009). Comunicación Interna. Argentina: Editorial La Crujía.

Brunet, Luc (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. D.F., México.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. España: Editorial Ariel.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Davis K. (1997). Comportamiento humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mcgraw Hill.

Davis K. Y Newstrom J. (1997). Comportamiento humano en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.

Dessler G (1993). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall. Escorihuela .

DiTomaso, N. (2013). La diversidad en la fuerza de trabajo técnico: Repensar la gestión de los científicos e ingenieros. Ingeniería Management Journal, 10(1-2), 101-127.

Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.

Escajadillo, D. (2010). Estilos de Liderazgo y clima laboral en una empresa comercial de la ciudad de Trujillo, 2010, UPN.

Fernández, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

Fernández, F. (2013). Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de transporte urbano de Lima Metropolitana. Tesis de postgrado. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Ferrando, Miguel y Granero, Javier. (2005). Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. FC Editorial. Madrid, España.

Ferrando, M, Granero, J. (2005). Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. España: F.C. editorial.

Fiske, J. (1982). Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia.

Flores, Infantes & Vaellam (2010). Modelo de comunicación corporativa para mejorar el clima laboral de las agencias de la caja Trujillo, 2010". UPN.

Gibson, J. (2008). Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. McGraw Hill.

González M. & Olivares S. (1999). Comportamiento Organizacional: Un enfoque Latinoamericano. Cecsca, Primera Edición.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, España: Gestión 2000.

Hernández Sampieri, R. (201r). Metodología de la Investigación. Ed, Mc Graw Hill.

Jiménez, D. (2008). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” - Cuba.

Katz y Kahn (1990). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA.

Kreps, G. L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.

Libaert, Thierry (2005). El plan de Comunicación Organizacional. Limusa. Traducción. D.F., México.

Martínez, F., & Nosnik, A. (1988). Comunicación Organizacional. México: Trillas.

Massoni, Sandra (2007). Estrategias. Los desafíos de la Comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Maturana, Humberto y Verden-Zöllner, Gerda (2003). Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano. 6ta Edición. Comunicaciones Nor Este. Santiago., Chile.

Martin y cols (1999). Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales. España. Universidad de Alcalá.

Moos, R (1989). Conceptualización de ambientes humanos. Ed. Psicología Americana.

Morales, F. (2001). Comunicación Interna. Gestión 2000. Barcelona, España.

Palma, S (2004). Escala de clima laboral. CL-SPC. Manual Perú.

Pasqualia, A. (1978). Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores.

Pezet. C. (2014). Clima organizacional en una empresa de proceso de cambio. Tesis de postgrado. Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Quintero, A. (2008). Clima Laboral y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago”, para obtener el grado de Magister en Gestión Gerencial en la Universidad de Zulia – Venezuela

Rey, Federico & Bartoli, Javier (2008). Reflexiones sobre Management de la Comunicación. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Ritter, Michael (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación. 1era. Edición. Dircom. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, Setphen P. (1999). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición. San Diego State University. Pearson Prentice Hall. San Diego, USA.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Schvarstein, L. (2000): La Evaluación de Desempeño. Una perspectiva políticamente incorrecta. En Psicología y Organización del Trabajo. Montevideo, Facultad de Psicología/Multiplicidades

Silva, M. (1992). El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención. Barcelona: PPU, S.A. Citado en: Gan, F. Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.

Tagiuri y Litwin (1980). El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización. Ed. Mc Graw Hill,

Valencia, S. (2008). Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Van R. Cees (2005). Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid, España.

Vidal A., Elizabeth (2004). Diagnostico Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Werther, y Davis (1995). Administración De Personal Y Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill.

Fuentes Electrónicas

<http://www.climalaboral.com.es> (Consultoría Grupo Openmet). Consultada el 14/11/2014.

<http://www.atento.com/es/atento-en-el-mundo/158/peru> (Atento Perú). Consultada el 03/11/2014.

<http://bc.unam.mx/index-alterno.html> (Universidad Nacional Autónoma de México). Consultada el 24/11/2014.

VIII. ANEXOS

Encuesta Gerencia de Talento Humano y Bienestar (Marzo 2014)



Contamos con tu actitud positiva y tu objetividad para hacer de Atento un lugar cada vez mejor para trabajar. Tu opinión nos hace llegar más alto.

En la encuesta encontrarás algunos términos, para evitar confusiones te aclaramos las definiciones:

- **Equipo:** Hace referencia a las personas con las que trabajas a diario y que, básicamente, reportan a tu mismo jefe.
- **Jefe Directo:** El jefe directo es el superior con quien tienes contacto cotidiano. Es el responsable de fijar tus metas y gestiona tu desempeño.
- **Dirección:** Hace referencia al equipo directivo del país donde trabajas.
- **Cliente:** Se refiere a los clientes finales de Atento, o sea, a las empresas que contratan nuestros servicios.

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		No tengo información o no me afecta
	En desacuerdo		De acuerdo		De acuerdo		
Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en nuestro equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		No tengo información o no me afecta
	En desacuerdo		De acuerdo		De acuerdo		
La Dirección de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Dirección de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la Dirección de mi empresa actúa como un solo equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
Recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar a personas muy cercanas a mí (familiar, amigo, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomiendo los productos y servicios de mi empresa a personas cercanas a mí (familiar, amigo, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento orgulloso de trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que Atento actúa de forma ética y responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
Mi trabajo me resulta interesante y motivador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando en Atento te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento tratado de forma justa en mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y mi esfuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación en mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe apoya activamente mi desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
En Atento, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En Atento, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalmente estoy satisfecho de trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
Mi trabajo me da la oportunidad de usar mis conocimientos y habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me da la oportunidad de hacer cosas desafiantes e interesantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de mi trabajo me permiten ser todo lo productivo que puedo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No hay barreras significativas en mi trabajo para hacer las cosas bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa me motiva para que contribuya más de lo que requiere mi puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si pudiera elegir, ¿cuánto tiempo le gustaría trabajar en Atento?

- Menos de un año
- Entre 1-2 años
- Entre 3-5 años
- Más de 5 años
- No lo sé / Ahora mismo no me lo planteo

Danos tu opinión sobre las siguientes afirmaciones...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No tengo información o no me afecta
Estoy satisfecho con la comunicación interna que recibo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las políticas y normas de la compañía se aplican igual a todos los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluso si me ofrecieran un puesto similar en otra compañía, con el mismo salario y beneficios, seguiría trabajando en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi evaluación del desempeño, así como otros feedbacks que recibo durante el año, me ayudan a mejorar mi desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, si tiene algún comentario o aspecto adicional que quieras trasladar sobre el clima laboral de Atento inclúyelo en este apartado.

Ficha de Encuesta Marzo 2014

FICHA TÉCNICA

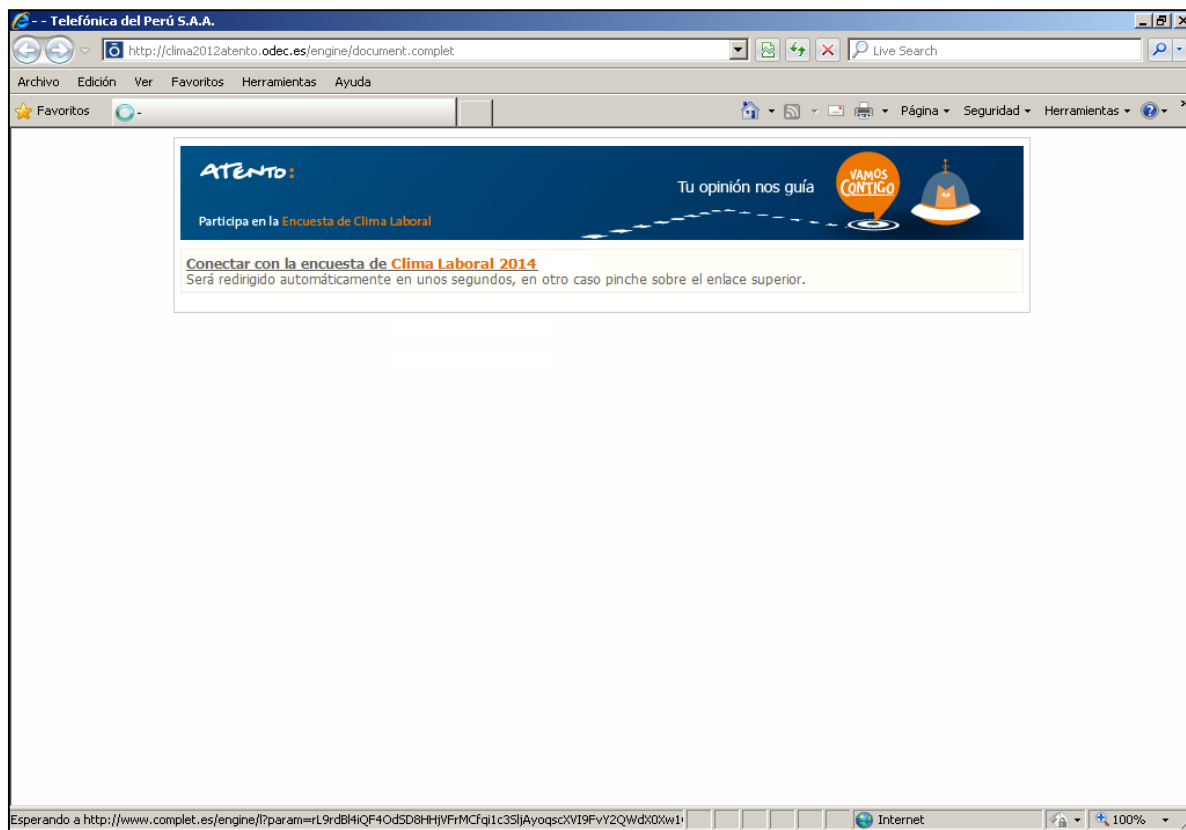
ATENTO

Muestra	: 300 Encuestados (Total de Población)
Universo	: Colaboradores de la Región Norte
Ámbito	: Ciudades: Chimbote, Trujillo, Chiclayo y Piura
Nivel de Confianza	: 95%
Error Muestra	: +- 4%
Instrumento	: Cuestionario de preguntas cerradas con opción de respuesta única.
Formato de contacto	: Encuesta en aplicativo Web
Trabajo de Campo	: 03 al 07 marzo 2014

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Bienestar de Teleatento del Perú SAC

Encuesta Gerencia de Talento Humano y Bienestar





Encuesta de Clima Laboral 2012 -- Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

ATENTO: Tu opinión nos guía **VAMOS CONTIGO**

Participa en la Encuesta de Clima Laboral 2012

es fr en pt cz

LIDERAZGO (JEFE DIRECTO)

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo contestar o no me afecta
Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe nos ayuda a encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en nuestro equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Listo

Encuesta de Clima Laboral 2012 -- Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

ATENTO: Tu opinión nos guía **VAMOS CONTIGO**

Participa en la Encuesta de Clima Laboral 2012

es fr en pt cz

IMAGEN / ORGULLO

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo contestar o no me afecta
Recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar a personas muy cercanas a mí (familiar, amigo, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomiendo los productos y servicios de mi empresa a personas cercanas a mí (familiar, amigo, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento orgulloso de trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que Atento actúa de forma ética y responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Listo

Encuesta de Clima Laboral 2012 -- Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

es fr en pt cz

DESARROLLO

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo contestar o no me afecta
En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe apoya activamente mi desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Encuesta de Clima Laboral 2012 -- Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

es fr en pt cz

CLIENTE

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo contestar o no me afecta
En Atento, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En Atento, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Encuesta de Clima Laboral 2012 - - Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

es fr en pt cz

ATENCIÓN: Tu opinión nos guía **VAMOS CONTIGO**

Participa en la Encuesta de Clima Laboral 2012

DESARROLLO

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo contestar o no me afecta
En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en Atento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe apoya activamente mi desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Listo

Encuesta de Clima Laboral 2012 - - Telefónica del Perú S.A.A.

http://www.complet.es/engine/document.complet

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Encuesta de Clima Laboral 2012 -

es fr en pt cz

ATENCIÓN: Tu opinión nos guía **VAMOS CONTIGO**

Participa en la Encuesta de Clima Laboral 2012

Si pudiera elegir, ¿cuánto tiempo le gustaría trabajar en Atento?

Menos de un año

Entre 1-2 años

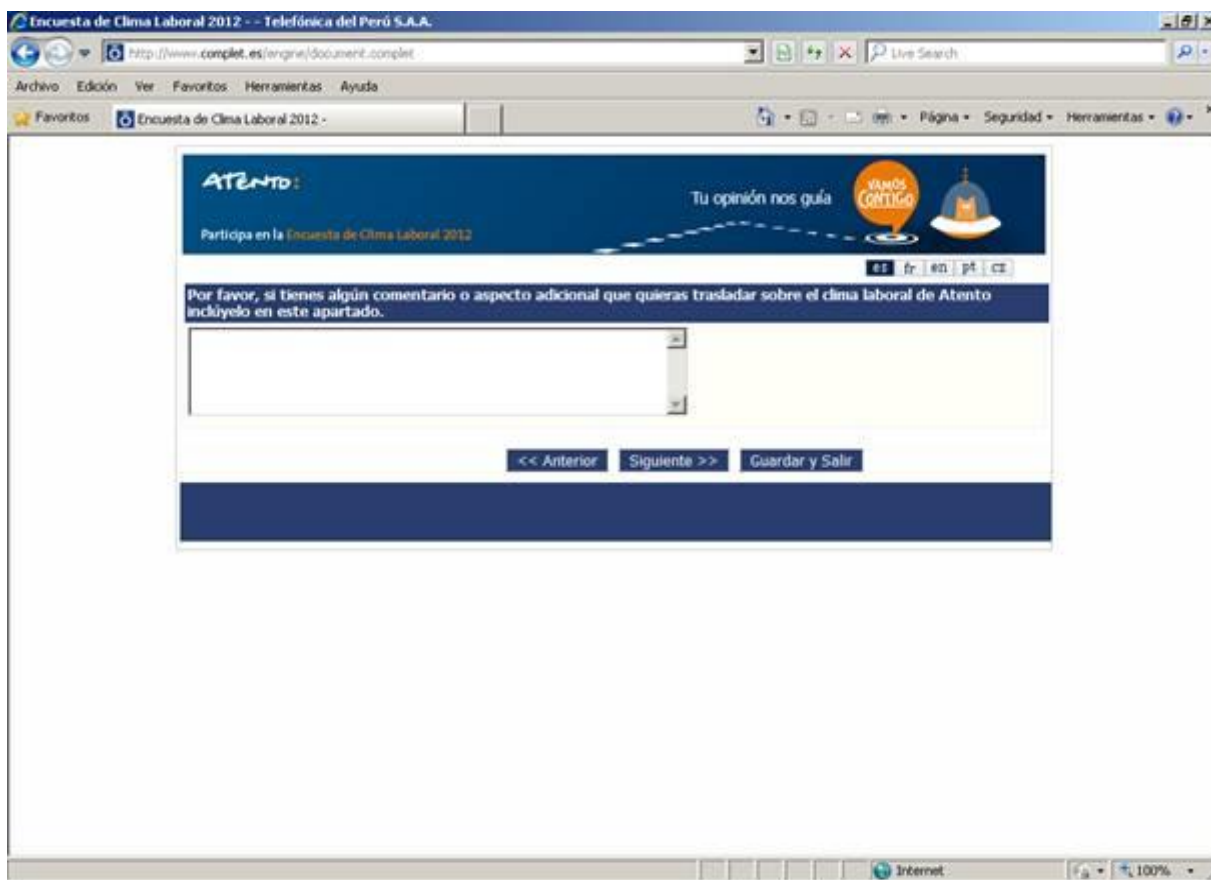
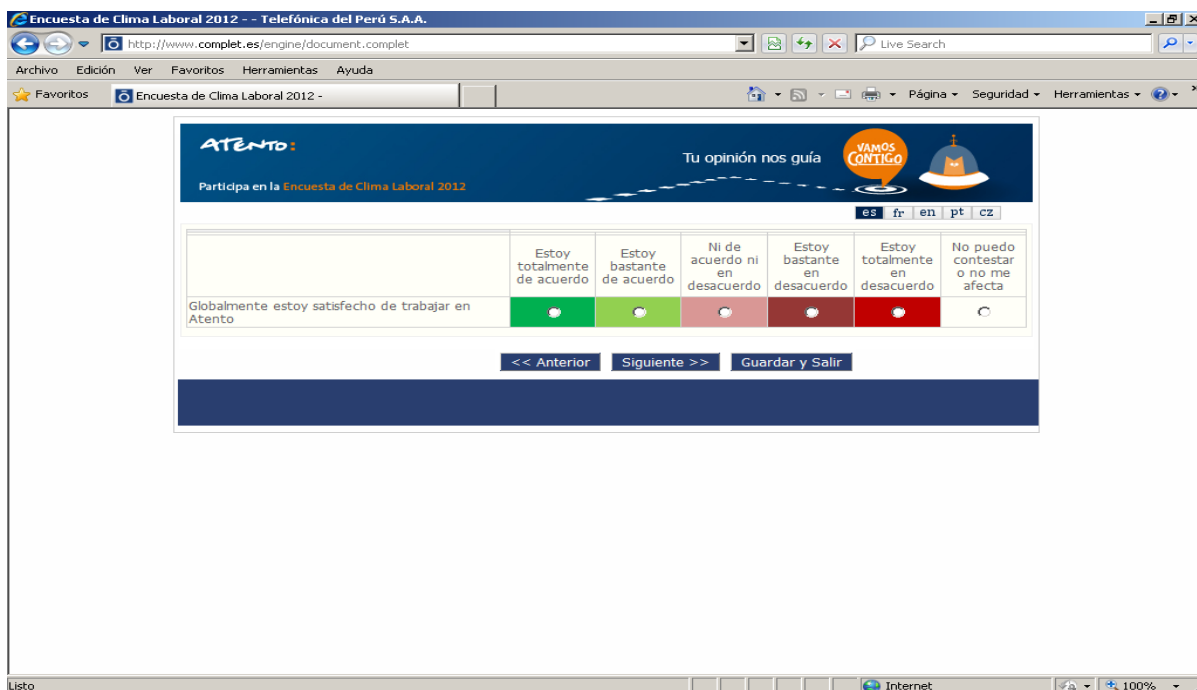
Entre 3-5 años

Más de 5 años

No lo sé / Ahora mismo no me lo planteo

<< Anterior Siguiente >> Guardar y Salir

Listo





Ficha de Encuesta Noviembre 2014

ATENTO

FICHA TÉCNICA

Muestra	300 Encuestados
Universo	Colaboradores de la Región Norte
Ámbito	Ciudades: Chimbote, Trujillo, Chiclayo y Piura
Nivel de Confianza	95%
Error Muestra	+ - 4%
Instrumento	Cuestionario de preguntas cerradas con opción de respuesta únicas.
Formato de contacto	Encuesta en aplicativo Web
Trabajo de Campo	03 al 07 noviembre 2014

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Bienestar de Teleatento del Perú SAC