

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Propuesta de mejoramiento de comunicación interna para la optimización del clima laboral en un Call Center de la ciudad de Guayaquil en el año 2023

**Trabajo de Investigación
Para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Docente Guía:

Mg. Ernesto Alessandro Leo Rossi

TACNA – PERÚ

2022

n_un_call_center_de_la_ciudad_de_guayaquil_en_el_ano_202...

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	13
1. Título del Tema.....	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Objetivos de la Investigación	14
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Justificación.....	15
1.3.1. Justificación teórica.....	15
1.3.2. Justificación metodológica	16
1.3.3. Justificación practica.....	17
1.4. Principales definiciones.....	18
1.5. Alcances y limitaciones	19
1.5.1. Alcances:	19
1.5.2. Limitaciones	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos	20
2.1.1. El proceso de la comunicación.....	20
2.1.2. Enfoque funcionalista en la Comunicación	21
2.1.3. Modelo de Comunicación de Roman Jakobson	22
2.1.4. Modelo de Comunicación de Harol Lasswell	23
2.2. Comunicación organizacional	25
2.2.1. Importancia de la comunicación organizacional.....	26

2.3. Comunicación interna y externa	26
2.3.1. Tipos de comunicación interna.....	27
2.3.2. Funciones de la comunicación interna	30
2.3.2.1. Formas de desarrollo de la comunicación interna.....	31
2.3.3. Ubicación de la comunicación interna	31
2.3.4. Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna	32
2.3.5. Beneficios de la comunicación interna	33
2.4. Clima Organizacional	33
2.4.1. Factores que lo determinan.....	33
2.5. Estrategia Integral para Clima laboral eficiente	34
2.6. Análisis comparativo de las bases teóricas.....	35
2.7. Análisis crítico de las bases teóricas.	37
2.8. Aspectos metodológicos	38
2.8.1. Diseño de la investigación	38
2.8.2. Enfoque de la investigación	39
2.8.3. Técnicas de la investigación	40
2.8.4. Plan de procesamiento	40
CAPITULO III.....	41
MARCO REFERENCIAL.....	41
3.1. Reseña histórica	41
3.2. Filosofía organizacional.....	42
3.3. Diseño organizacional.....	42
3.4. Productos y/o servicios (según corresponda).....	44
3.5. Diagnóstico organizacional (se realiza un FODA a nivel de listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	46
3.5.1. Misión.....	46
3.5.2. Visión.....	47

CAPITULO IV	48
DESARROLLO O RESULTADOS	48
5.1. Unidad de la muestra	48
5.2. Tiempo	48
5.3. Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de CNT EP	49
CAPITULO V	56
PROPUESTA	56
5.1. Propósito del Plan	56
5.4. Objetivo	56
5.4.1. General	56
5.4.2. Específicos	56
5.5. Estrategias de comunicación	57
5.5.1. Estrategia 1: Fortalecimiento de la Cultura Organizacional dentro del Contact Center	57
a) Objetivo:.....	57
b) Responsable	57
Gerente de comunicación Contact Center.....	57
c) Público objetivo	57
Personal de Contact Center	57
d) Actividades.....	57
e) Recursos	58
Tabla 9	58
<i>Recursos</i>	58
5.5.2. Estrategia 2: Actividades extra laborales para motivar y promover la integración del personal.	58
a) Objetivo.....	58
f) Responsable	59
Gerente de comunicación Contact Center.....	59

g) Público objetivo	59
Personal de Contact Center	59
b) Actividades.....	59
c) Recursos.....	59
Modelo de Memorándum para felicitar a un empleado por logros destacados:	59
5.5.3. Estrategia 3: Mejoramiento del uso de canales de comunicaciones existentes en el Contact Center	60
b) Responsable	60
Gerente de comunicación Contact Center.....	60
c) Público objetivo	60
Personal de Contact Center	60
5.5.4. Cronograma	62
5.5.5. Presupuesto.....	63
6. Conclusiones y Recomendaciones	63
6.1. Conclusiones	63
6.2. Recomendaciones	65
7. Bibliografía	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores de estudio de la comunicación.	23
Figura 2 Modelo de comunicación Harol Lasswell.....	23
Figura 3 Diseño organizacional CNT EP NIVEL 1	43
Figura 4 Diseño organizacional Jefatura de C.C CNT EP NIVEL 1	44
Figura 5 LINEA 171	46
Figura 6 Comunicación interna.....	49
Figura 7 Actividades de comunicación Corporativas	50
Figura 8 Comunicación Institucional.....	51
Figura 9 Canal Exclusivo.....	52
Figura 10 Comunicación con los colaboradores.....	53
Figura 11 integración entre compañeros	54
Figura 12 Fluidez de información	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Foda	47
Tabla 2 Comunicación interna	49
Tabla 3 Actividades de comunicación Corporativas	50
Tabla 4 Comunicación Institucional	51
Tabla 5 Canal exclusivo	52
Tabla 6 Comunicación con los superiores	53
Tabla 7 Integración entre compañeros	54
Tabla 8 Fluidez de información.....	55
Tabla 9 Recursos	58
Tabla 10 Plan de Comunicación interna	60
Tabla 11Cronograma.....	62
Tabla 12 Presupuesto	63

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla en la ciudad de Guayaquil propone una estrategia de comunicación para incluir y vincular dentro de los procesos de comunicación a los colaboradores del Contact Center. El objetivo principal fue “Desarrollar un plan de comunicación interna para optimizar el clima laboral de una empresa de Contact Center en la ciudad de Guayaquil” y entre los aspectos metodológicos se utilizó el método cualitativo y cuantitativo basado en la técnica de la encuesta y la entrevista. La unidad de análisis estuvo conformada por cuatro poblaciones entre ellas destaca: Colaboradores del Contact Center, Gerente de Contact Center, Gerente de comunicación Social, Líder de comunicación. La cifra de encuestados sumó 345 individuos y entre los principales resultados se pudo determinar que los colaboradores no tienen la confianza de expresarse con sus superiores en un 34% adicional que no reciben motivación en un 64%. Dentro de la variable integración y coordinación entre compañeros estos aducen que algunas veces en un 33%, seguido de siempre en un 30%, frecuentemente en un 22% y con un porcentaje igualitario en un 7%. La variable de la confidencialidad de la información nos indica que en un 36% algunas veces, seguido de frecuentemente en un 28%, ocasionalmente en un 20%, nunca en un 9% y siempre en un 7%. Se concluye que a más de potencializar los canales existentes es importante indagar si las estrategias podrían convertir a estos canales en medios más atractivos que puedan otorgar a la investigación mayor y mejores resultados en beneficio de la comunidad laboral y se recomienda un plan de capacitación continua que permita mantener motivado a todo el personal, así como cada 3 meses evaluar de manera continua la efectividad de las campañas de vigencia y verificar su efectividad dentro del equipo de talento humano de la empresa.

Palabras claves: Comunicación interna, Capacitación, Campaña, Comunicación Horizontal, Comunicación vertical.

ABSTRACT

This research is carried out in the city of Guayaquil and proposes a communication strategy to include and link the Contact Center collaborators within the communication processes. The main objective was "Develop an internal communication plan to optimize the work environment of a Contact Center company in the city of Guayaquil" and among the methodological aspects, the qualitative and quantitative method was used based on the survey and interview technique. . The unit of analysis was made up of four populations, among them the following stand out: Collaborators of the Contact Center, Contact Center Manager, Social Communication Manager, Communication Leader. The number of respondents totaled 345 individuals and among the main results it was possible to determine that the collaborators do not have the confidence to express themselves with their superiors in an additional 34% who do not receive motivation in 64%. Within the integration and coordination among peers variable, they adduce that sometimes at 33%, followed by always at 30%, frequently at 22% and with an equal percentage at 7%. The information confidentiality variable indicates that 36% sometimes, followed by frequently at 28%, occasionally at 20%, never at 9% and always at 7%. It is concluded that in addition to strengthening existing channels, it is important to investigate whether the strategies could convert these channels into more attractive media that can provide greater research and better results for the benefit of the labor community, and a continuous training plan is recommended that Allows to keep all staff motivated, as well as continuously evaluate the effectiveness of current campaigns every 3 months and verify their effectiveness within the company's human talent team.

Keywords: *Internal communication, Training, Campaign, Horizontal Communication, Vertical Communication.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente el avance de los procesos tecnológicos de la información y la comunicación exige a las estructuras a plantearse nuevos retos dentro del mercado actual, mismo que exigen que las organizaciones innoven sus estrategias con la finalidad de alcanzar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad necesaria para el cumplimiento de las metas establecidas. La presente investigación propone que los trabajadores deben encontrarse motivados para desarrollar cada una de sus labores eficazmente, sin embargo, esa motivación se logra mediante la activación de distintos estímulos que pueden venir del exterior o el interior del entorno.

A tal efecto, la problemática de esta investigación sienta sus bases en la desmotivación e inconformidades en sus colaboradores al momento de desempeñar tareas rutinarias encomendadas, entonces es importante que cada una de las empresas diseñe estrategias comunicacionales en favor de un óptimo clima organizacional para todos sus empleados.

Desde este punto de vista, para efectos de este proyecto investigativo es importante se plantee una descripción de la organización que permita observar el impacto de cada nivel, así como la influencia de cada uno sobre la estabilidad de cada uno de sus integrantes de la organización, con el propósito de presentar estrategias que contribuyan positivamente a un mejor clima organizacional así como desarrollo de todo su potencial, además y su desempeño organizacional. .

A continuación, esta investigación se clasifica en cuatro capítulos desglosados de la siguiente manera:

Capítulo I: Hace referencia a los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, objetivos, justificación y. la presentación de los diferentes alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Explica el Marco teórico de la investigación, estado del arte y diferentes conceptos de gran relevancia para esta investigación.

Capítulo III: Consta de los aspectos metodológicos del proyecto, tipo de investigación, enfoques investigativos además de las técnicas utilizadas para la obtención de resultados.

Capítulo IV: Explica la propuesta de comunicación integral así como el presupuesto requerido para su implementación

Conclusiones y recomendaciones: Comprenden las principales soluciones y los resultados de la investigación

Bibliografía: Expresa los autores citados para llevar a cabo la presente investigación.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1. Título del Tema

Propuesta de mejoramiento de comunicación interna para la optimización del clima laboral en un Call Center de la ciudad de Guayaquil en el año 2023.

1.1. Planteamiento del Problema

Los estudios organizacionales en la actualidad han tomado gran relevancia debido a la necesidad de contar con una organización productiva y altamente competitiva a nivel de mercado; por tanto, sus directivos consideran importante incluir en sus planes procesos de comunicación interna adecuados que aseguren un buen clima laboral sirve como como pie en lo que respecta a la manera de comportarse de cada individuo en la estructura organizacional. (Chiavenato, 2011). Para esta investigación se ha tomado como sujeto de estudio a la empresa Contact Center que trabaja bajo el modelo de Outsourcing (contratación de terceros para gestionar procesos) mediante de salud como lo es el Ministerio de Salud Publica Contact Center, es considerada como un centro de producción de telemensajes, se encuentra estructurada bajo aspectos de ensamble socio técnicos, mismos que permiten que el empleado tenga la responsabilidad de operar la atención de llamadas, solicitudes, quejas y/o reclamos de los diversos afiliados que se comunican mediante la línea 171 del Ministerio de Salud Pública ofrecido por CNT EP.

Sin embargo, dentro de la empresa telecomunicaciones Contact Center existe problemas de gran relevancia como: La rotación del personal, estrés, mal ambiente y falta de apoyo por parte de la alta dirección, los líderes, la falta de capacitación de los colaboradores y falta de orientación en el objetivo común consecuencia de las

frecuentes llamadas con carga violenta donde se crean situaciones de estrés y desmotivación en los tele-operadores. El personal de de la empresa Contact Center tiene como objetivo principal comprometerse con el tiempo de cada cliente, así como con las diversas herramientas que permiten una adecuada gestión del programa. Cada llamada cuenta con un tiempo establecido, es decir que la persona encargada de este trabajo debe tener la capacidad de trabajar bajo presión en todo momento.

Por esa razón, cuando las personas aceptan los sistemas, procedimientos, metas y prácticas de gestión como algo que se adecua a cada necesidad del individuo esto, da como resultado relaciones de confianza dentro de la empresa, pues la actitud del empleado ante diversos aspectos laborales es producto tanto de su experiencia interna como externa y de sus condiciones de trabajo.

Tomando en cuenta las observaciones anteriores se realiza esta investigación, donde mediante el análisis de una encuesta a los empleados del Call Center se busca identificar los factores que afectan de manera negativa a la comunicación interna de sus empleados y así poder proponer algunas alternativas de solución y mejoramiento para tener un óptimo clima organizacional.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna para optimizar el clima laboral de una empresa de Contact Center en la ciudad de Guayaquil.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los principales referentes teóricos relacionados con el ambiente laboral, diagnóstico y el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones.
- Diagnosticar el clima laboral actual de las empresas de contact center en la ciudad de Guayaquil en el 2022.
- Proponer vías de comunicación interna para optimizar las condiciones laborales de una empresa de contact center en la ciudad de Guayaquil.
- Establecer métodos para la gestión de las actividades que componen el plan de mejoramiento de la empresa de contact center de la ciudad de Guayaquil

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El interés de este estudio se basa en el conocimiento de la influencia de la comunicación interna en la optimización del clima laboral en las organizaciones, específicamente en una empresa de contact center con sede en la ciudad de Guayaquil. Para esto, se tomará como referencia la teoría de Manuel Tesis¹ que indica que “La comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización en el preciso instante en el que se constituye, es decir, desde el nacimiento de ésta hasta su disolución” (Tessi, 2007, p.10).

Partiendo de esta teoría, la presente investigación propone que los miembros de la empresa de estudio tengan una participación activa a través de mediciones y

¹ Fundador de INSIDE, primera consultora especializada en comunicación interna de Chile. Catedrático, investigador y expositor internacional de Comunicación Interna. Director del Centro de comunicación Interna de América Latina.

capacitaciones con el propósito de alinear los valores de los colaboradores con los de la organización. Esto le permite a la gestión de la comunicación un nivel más estratégico y de compromiso con la cultura organizacional de la empresa. Actualmente debe existir dinamismo y precisión en el análisis y presentación de propuestas.

En la actualidad debe existir dinamismo y precisión en el análisis y presentación de propuestas en interés de los empleados que forman parte del contact center de la empresa, y establecer una actitud positiva ante los aspectos comunicacionales internos como mecanismo de interacción entre los empleados empresa y sus empleados, directo e indirecto.

1.3.2. Justificación metodológica

En cuanto a la relevancia o justificación metodológica, el tipo de investigación que se pretende realizar sienta sus bases en un estudio de escala descriptiva y diseño no experimental, proporciona una recopilación teórica y analítica que permite su uso en entornos científicos, académicos y empresariales, cuenta con variables que se encuentran presentes en el ambiente laboral, estas son relevantes para el éxito empresarial ya que involucran factores determinantes, posee fuentes veraces y actualizadas para contribuir a la investigación sobre el tema y puede desarrollar estrategias basadas en una adecuada comunicación interna dentro de las organizaciones.

1.3.3. Justificación practica

La justificación práctica responde a la necesidad actual de los líderes y las organizaciones por mejorar el ambiente de trabajo y el bienestar de sus trabajadores dentro de crisis económica que actualmente afronta el país, donde varias empresas cerraron por problemas de liquidez y/o por no poder resistir los periodos de recesión durante la pandemia Covid-19, generando un mayor nivel de desempleo y una calidad de vida deteriorada.

Desde esta perspectiva, es de gran importancia que los emprendedores tengan la capacidad de llevar una adecuada administración de los recursos humanos su capital humano y brinden el entorno adecuado para apoyar sus actividades diarias. Para ello, es importante entender qué efectos estratégicos puede tener la comunicación interna en una organización y qué efectos directos tiene. Conectando con la cultura y el clima organizacional. Destacando que “la comunicación como un proceso inherente al desarrollo humano que implica conductas de los trabajadores y la forma como manejan la información” (Valenzuela, Ramírez, & Gonzáles, 2014).

Esta investigación tiene como finalidad conocer los motivos internos por los cuales se observa día a día al personal totalmente desmotivado, así como la constante rotación de los empleados que laboran en la empresa call center. Los empleados no poseen el valor correspondiente como se espera por el desconocimiento de la alta dirección sobre la importancia de los empleados inferiores o por la falta de atención a la gestión de planes internos que mejoren la relación con sus empleados para un mejor desarrollo, fortalece tu empresa ,según artículo (Umaña, 2015).

Razon por la cual, es importante examinar la comunidad interna de su ambiente laboral en el desempeño de sus labores diarias para diagnosticar la gestión de la comunicación y su relación con la falta de prevención, resolución de conflictos y clima laboral desfavorable en la organización.

1.4. Principales definiciones

- **Comunicación interna:** “La comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, a este grupo pertenecen la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa” (Garcia, 1998, pág. 45).
- **Clima laboral:** Se considera parte de la cultura organizacional y se describe como la forma en que las personas se comunican dentro de una organización. Esta definición se refiere a que es importante el valor que puede tener un empleado en el desempeño de su trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Proceso de la Comunicación** afirma que “La comunicación es el proceso que el emisor envía un mensaje a un receptor a través de un medio (canal) que lleva la información y que al ser recibido por el receptor, emite una realimentación hacia el emisor para determinar que el mensaje fue captado” (Fernandez, 2002, pág. 5)
- **Comunicación organizacional:** “la comunicación organizacional consiste en todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización” (Ferrer, 2002, pág. 45).
- **Comunicación en el área:** Es de gran relevancia la presencia de la comunicación en el área, por ejemplo, cuando un gerente toma alguna decisión importante que involucre significativamente a la empresa éste debe

comunicarlo con sus empleados. La implementación de un plan de ventas, debe ser comunicado con los vendedores. La implementación de nuevas normas de seguridad debe ser comunicado con el departamento de seguridad de la empresa. etc. (Galeano, 1997).

- **Comunicación vertical:** Hace referencia a la manera de comunicarse con el alto mando. Entre los medios utilizados para la comunicación son correos electrónicos, entrevistas del personal, buzón y sugerencias dentro de las organizaciones (Goldhaber, 2000, pág. 10).
- **Comunicación formal e informal:** Hace referencia de los tipos de comunicación en una empresa estos pueden ser de dos tipos: Comunicación formal misma que es llevada a cabo específicamente bajo los parámetros de la organización. Por ejemplo, Cuando el jefe le pide al subordinado desarrolle una actividad es una comunicación formal y una Comunicación informal: no tiene una jerarquía definida de las actividades a desarrollarse (Sicca, 2016).

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances:

El estudio se realizó en una empresa de Contact Center ubicada en la ciudad de Guayaquil donde se alcanzó a determinar cómo la comunicación interna podría beneficiar el ambiente laboral.

1.5.2. Limitaciones

Entre las limitaciones es el difícil acceso a las informaciones adicionales del ajustado horario de los colaboradores al momento de realizar las encuestas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En todo proceso de investigación existe un proceso correspondiente en el que se lleva a cabo el desarrollo de la explicación científica a partir de teorías que sustenten y validen los posibles aportes o propuestas del objeto de investigación. Posteriormente se realizó un estudio bibliográfico sobre el tema de investigación: Comunicación interna y clima organizacional, desde esta perspectiva se aborda a detalle las bases teóricas y las variables que se deben exponer.

2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos

2.1.1. El proceso de la comunicación

Etimológicamente, la palabra “comunicación” proviene del latín “commun is”, que según (García & Wong, 2015) significa “juntos”. De esta antigua definición se deriva el concepto de compartir, de comunión, del hecho inseparable de la relación entre las personas y su entorno. La comunicación es definida “un proceso en el que intervienen un emisor y un receptor en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas e información, comprensible entre las partes” (Thompson, 1998).

(Lucas, 1997) Hace referencia a:

La comunicación se define técnicamente al proceso mediante el que una serie de significados toma la forma de mensaje a la vez que es trasladado a otro individuo o conjunto de individuos, de esta manera el significado es percibido equivalentemente entre el emisor y el remitente (p.33).

Al mencionar el proceso de la comunicación es de gran relevancia dirigir la atención hacia los elementos o fases por las cuales un mensaje tiene que pasar para

poder cumplir íntegramente dicho proceso (Comunicarse). Adler y Elmhorst (2005) indicaron los elementos básicos para que se desarrolle una comunicación exitosa son: Emisor, Codificación, Mensaje, medio, Decodificación y retroalimentación.

Para entender de una mejor manera este proceso según López (1997) aduce que “el emisor y receptor puede entenderse cualesquier sujetos o agentes interactuantes, desde dos hombres, o bien un grupo específico respecto de una multiplicidad ilimitada de receptores, según las características del sujeto, la intencionalidad del mensaje y el tipo y el alcance del medio” (p.25).

Seguidamente, el medio hace referencia a la manera como los sujetos interactúan en la comunicación entre otros pueden ser: gestos, ruidos, computadoras, radio etc.

El mensaje, no está vinculado al medio y se entiende como “cualquier forma de articulación o conformación significa (o ambas) referida a una necesidad, intención general o propósito específico” (Fernandez, 2002).

La retroalimentación es considerada aquella manera que se responde el envío del mensaje, es decir la forma que el receptor actúa en relación al emisor.

2.1.2. Enfoque funcionalista en la Comunicación

Para Wilbur Schramm (1992), un principio básico de la teoría General de la Comunicación es que “los signos pueden tener cualquier significado que el lector pueda entender en cada uno de estos” (p. 35). Es decir, que los individuos analizan un mensaje de acuerdo a su nivel de experiencia ante la situación.

Adicional, “un mensaje puede tener varios mensajes paralelos” (Paoli, 2005), Estos serán transmitidos a través de diversos canales, la posibilidad de su análisis es amplia debido a muchos factores.

Otro punto de gran relevancia se enfoca a los grupos de referencia donde “El mensaje es relacionado de acuerdo al grupo social a los que están adscritos, estos pueden ser relacionados de manera positiva o negativa de acuerdo a la percepción del individuo” (Paoli, 2005).

2.1.3. Modelo de Comunicación de Roman Jakobson

La contribución de Jakobson sienta sus bases en uno de sus artículos de “Lingüística y Poética” publicado en 1958 en la obra *Style in Language*. Allí Jakobson plantea un análisis referente a todas las funciones del lenguaje como uno de los principales en el inicio de un modelo comunicativo por eso el nombre “Sobre los Factores de Comunicación y las Funciones del Lenguaje”.

La importancia del modelo de Jakobson hace referencia al hecho de que el mensaje ya no es considerado una mera transmisión de información sino más bien una actividad de comunicación a favor de un destinatario y un remitente.

Según Fiske (1984) aduce que:

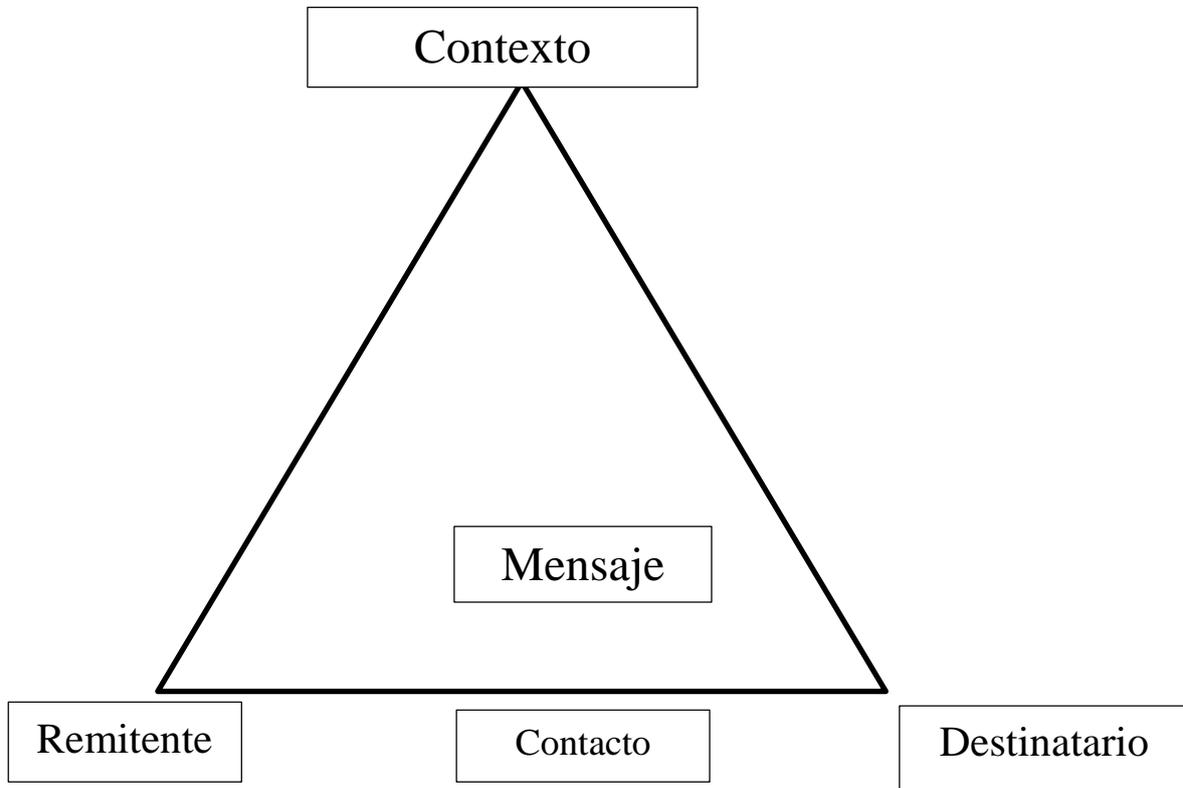
“Jakobson planteó en 1958 semejanzas tanto con los modelos lineales como con los triangulares, interesado en el significado y la estructura interna del mensaje. Establece un puente entre la escuela centrada en el proceso y la escuela semiótica. Su modelo es doble: empieza modelando los factores constitutivos en un acto de comunicación”; estos son los seis factores que deben estar presentes para que la comunicación sea posible; y luego modela las funciones que el acto comunicativo realiza para cada factor.

El remitente envía un mensaje al destinatario. Este mensaje debe estar relacionado con algo que no sea él mismo; él lo llama el contexto, y es el tercer punto del triángulo cuyos otros dos lados son el emisor y el receptor. Siempre que se sepa todo. Pero Jakobson añade dos nuevos factores: el contacto, es decir, un canal físico,

y los lazos psicológicos entre emisor y receptor; y código, un sistema de significados comunes mediante el cual se estructura un mensaje.

Figura 1

Factores de estudio de la comunicación.



Fuente: Fiske (1984)

Entre los factores de estudio de la comunicación se establecen seis funciones esenciales dentro del proceso de comunicación, tales como: emotiva, conativa.

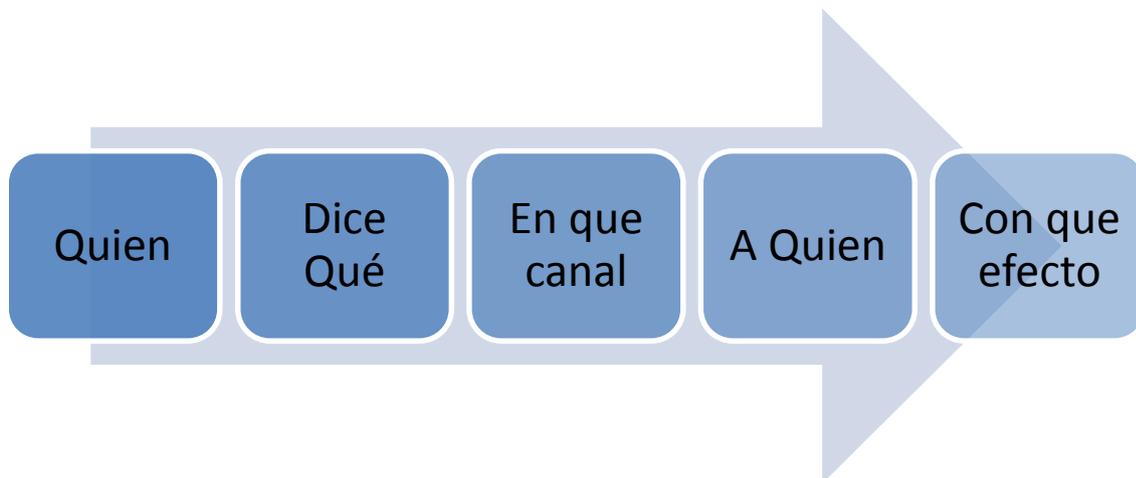
2.1.4. Modelo de Comunicación de Harol Lasswell

En 1948 el profesor de la Universidad de Yale en Estados Unidos, Harols Lasswell. Publicó en la revista "Comunicación de Ideas" – "The communication of ideas donde agrupó cinco puntos que son de gran importancia para establecer la

comunicación. Este modelo de comunicación contiene cinco preguntas: ¿Quién dice que, a través de qué canal, a quién y con qué efecto? (Goldhaber, 1984).

Figura 2

Modelo de comunicación Harol Lasswell



Fuente: <http://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>

- *Quien:* “Quien” hace referencia al emisor, es decir, la persona que envía la información, Lasswell incluyó que en esta denominación es cualquier tipo de categoría de emisores.
- *Dice que:* Hace referencia al contenido del mensaje, indistintamente de su clasificación sistemática y cuantitativa.
- *En que canal:* Es el medio, la manera que va a usarse para llevar el mensaje hasta el receptor.
- *A quien:* En relación con el análisis de medios, el estudio del receptor de Lassweles es principalmente cuantitativo.
- *Con que efecto:* Hace referencia al estímulo contenido dentro del mensaje, consumido por tal medio y dirigido a tal grupo de individuos para general un resultado.

Por último, Galeano (1997) indica que la comunicación reúne varios elementos para que sean llevados a cabo de manera eficiente. A continuación, se presenta varios de ellos.

- a) En codificación: Convertir un código en un elemento legible para la persona que recibe el mensaje (1997).
- b) Decodificación: Este elemento a diferencia de la codificación convierte el mensaje al texto original que fue enviado por el emisor. Es precisamente este elemento el que deja ver si la manera de comunicarse fue errónea o no (p. 132).

“La comunicación interna es una tarea de todos. Todos escuchamos, todos somos emisores y receptores” (Carretón, 2009). La participación de los colaboradores en la comunicación es vital, no existe sentido de compromiso entre los colaboradores.

Es de gran relevancia comprender que la comunicación busca hechos relevantes y su clasificación y selección. El comunicador debe tener en cuenta que tiene que saber la forma de conseguir la información, la manera de conseguir y el lugar (Pizzolante, 2008).

El modelo utilizado por Harol Lasswell Sirve como guía cuando se trata de comunicación dentro de las organizaciones, ya que todos los elementos anteriores se reflejan en los diversos conceptos de comunicación que se describen a continuación.

2.2. Comunicación organizacional

Costa (2001) aduce que la comunicación organizacional “es todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno” (p.34). Capriotti (2009) la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.32).

Tomando en consideración estos conceptos, se puede indicar que una adecuada comunicación asegura el flujo de información necesario para obtener los mejores resultados, crea un sentido de pertenencia a su comunidad interna y brinda la estabilidad necesaria para resolver sus problemas de integración externa e interna.

2.2.1. Importancia de la comunicación organizacional

Robbins & Judge (2013) aduce que algunos individuos no concientizan acerca de la importancia de la comunicación aduciendo falsas ideas como las siguientes:

- Es sólo un egreso y no una inversión
- Requiere una gran cantidad de talento humano y capacidad económica.
- Se relaciona con un elevado costo publicitario
- Tiene dificultad en la medición de resultados
- La limitan a una revista con poca o nula audiencia.
- No se requiere capacitación en comunicación, cualquiera puede comunicarse.

Estos conceptos erróneos dan como resultado que las organizaciones rara vez utilicen este recurso, como muestran los datos, y dan como resultado una estrategia de comunicación en estas instituciones debido a que se encuentra en un punto muy incipiente (Balarezo, 2014). Desde esta perspectiva nace la interrogante se di una adecuada gestión de la comunicación contribuye positivamente de la imagen de transparencia de la empresa.

2.3. Comunicación interna y externa

A partir de ahora se considerarán las diferencias entre comunicación interna y externa y los distintos tipos de comunicación interna, lo que contribuirá positivamente en el desarrollo de este estudio.

2.3.1. Tipos de comunicación interna

Según Cervera, (2008) expresa que la comunicación se puede dividir de dos formas, la comunicación descendente y la ascendente, ambas son fundamentales, debido a que el mensaje debe de tener un canal o camino dentro de la organización, el cual se lo denomina redes de comunicación.

a) Comunicación descendente

La comunicación descendente se produce cuando los altos mandos de una organización transmiten información a sus subordinados o empleados en una estructura jerárquica de arriba hacia abajo. La comunicación descendente es una herramienta importante para la gestión de una organización, ya que permite que los líderes de la empresa transmitan información importante a sus empleados, incluyendo objetivos, políticas, estrategias, y otros asuntos relevantes. Además, la comunicación descendente puede ayudar a crear un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, ya que les permite sentirse informados y parte de la organización. Sin embargo, es importante recordar que la comunicación debe ser efectiva y transparente, para que los empleados se sientan realmente involucrados y comprometidos con la empresa.

Este tipo de comunicación es dirigida por los superiores y dirigida a los empleados o subordinados, cuyo objetivo es que el empleado esté al tanto de lo que sucede en la empresa, participe de ello y se sienta en confianza.

- Reuniones de ciclo Staff meeting o kick Off: Son las reuniones que se realizan en periodos cortos, va dirigido hacia el departamento de ventas, se realiza un balance de situación comercial el cual influyen en las reuniones llamadas digits and go for its, las cuales se modifican sus objetivos.
 - o Además, para llevar a cabo el trabajo se presentan diversos procedimientos y argumentos.
- Reuniones con el comité de la empresa: Se realiza por medio de información de las ambas direcciones, la cual encuentra y valida como es el ambiente laboral de la compañía.
- *Tablones de Anuncios*: Este tipo de comunicación va depender totalmente de cómo es la organización en la compañía, en la forma tradicional el mensaje debe llegar rápido, ser conocido por la mayoría de personas y que tenga un mínimo costo. Estos mensajes se los presentan en carteleras, pero una de sus desventajas es que en ciertas ocasiones no se logra actualizar y no existe ningún respaldo de que fue entregado.
- *Videoconferencias*: Son las más comunes y útiles en la actualidad, pero si la dispersión geográfica no está de acuerdo en el uso de estas u otro tipo de reuniones, además se pueden usar las call conference, que son utilizadas por otras empresas y suelen realizar estas teleconferencias semanalmente.
- *Publicaciones internas como boletines*, resúmenes de prensa y otros: Estos tipos de publicidades se dan de manera periódica y se envían a las casas de los colaboradores, en ciertos casos se envían por correo y en otros suelen ser impresos.

- *Cartas y Memorándums*: Son los más utilizados por el departamento de Recursos humanos, se las realiza para notificar o realizar citaciones hacia los empleados.
- *Correo Electrónico*: El medio más utilizado y común en la actualidad, mediante ellos se realiza notificación de reuniones, envío de archivos, se intercambia información e incluso anuncios de nuevos productos, nombramientos, etc.
- *Intranet*: Es igual que el internet, solo que es privada, la manera de acceder es con usuario y clave personal que solo tiene un doble acceso y se da de las siguientes formas, el primero los sistemas multiplataforma de la empresa y el segundo los recursos de internet.

b) Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación se realiza desde los subordinados hacia el alto mando, su objetivo es saber que sucede en el nivel operacional y conocer la opinión de sus empleadores. Sus actividades son:

- *Programas-Diálogo*: Es la comunicación que facilita por medio de un canal el cual accede, que el trabajador, de su opinión, quejas, ideas, preocupaciones o inquietudes hacia los altos mandos, con una gran confidencialidad.
- *Buzón o Programa de Sugerencias*: Va dirigido hacia a quienes conforman la empresa es decir todos sus miembros, en el cual se desea obtener una mejora. En ciertos casos de las empresas es analizar las sugerencias, el cual se encarga un departamento conocido como ad hoc, el cual evalúa en tres tipos de grados.

- Encuestas de clima o satisfacción laboral: Mediante este tipo de búsqueda se conoce cuál es el nivel de satisfacción en los empleados, carga de trabajo, e incluso identificar su misión y valores corporativos, Además la relación laboral que existe entre los funcionarios.
- Rotación, ausentismo y tardanzas del personal: esta sección generalmente brinda una perspectiva diferente sobre cómo se relacionan sus esfuerzos con el negocio, podría afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.
- Círculos de calidad y grupos de mejora: Es un tipo de reunión periódica que se da entre un grupo reducido grupo de alto mando y el personal, el cual busca solucionar conflictos o problemas que suceden cotidianamente, formulan propuestas las cuales son revisadas por los jefes.
- Entrevistas de queja, dimensión: Mediante este tipo de entrevistas se resuelven dudas, se detectan los problemas, insatisfacciones que existen, pero se encuentra poco explorado.

2.3.2. Funciones de la comunicación interna

Según Lacasa, (2005) expresa que la comunicación interna está establecida por tres funciones las cuales son:

- El personal es importante, se debe adquirir una buena relación entre el colaborador y la empresa, donde se necesita involucramiento y se logren cumplir sus expectativas, garantizando un éxito en la organización.
- El cambio de actitudes, es un factor muy importante al trabajar ya que frecuentemente en las empresas, se está realizando una innovación de

la tecnología, se lleva a cabo la internacionalización y se mejora la economía.

- El Incremento de la producción, se obtiene mediante la información operativa, se logre afirmar que los datos obtenidos de los colaboradores sean de una manera educada y sus objetivos se relacionen con la empresa.

Esta comunicación que se da internamente, quiere dar el conocimiento sobre los colaboradores, los altos mandos, también respeten el pensamiento de cada empleado y que se sientan en confianza e involucrados dentro de las decisiones que toma la empresa.

2.3.2.1. Formas de desarrollo de la comunicación interna

Fernández, (2005), establece que dentro de la comunicación interna se realizan dos diferentes formas del desarrollo.

- La comunicación formal: es aquella que reside dentro de la organización, información detallada como; actividades, tareas y planificaciones laborales.
- La comunicación informal: Se la define como relación interpersonal, es directa, dinámica, su forma se establece a través de hábitos, costumbre, entre otras diversas situaciones.

2.3.3. Ubicación de la comunicación interna

La comunicación interna suele gestionarse generalmente por el departamento de RR. HH y suele depender del departamento de Marketing. Su objetivo es que se logre alcanzar su desarrollo, aunque depende del sector y circunstancia que lo rodean,

por lo general el alto mando no suele usarlo ya que desconfía y si no se lo realiza con honestidad y profesionalidad, no podrá ser llevado a cabo.

2.3.4. Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna

Pinto (2017) aduce que se debe empezar adelantando todos los datos e información que sean posibles, para evitar los conflictos que pueden suceder.

Entre los diversos criterios se pueden tener:

- Revisar, añadir e integrar la información obtenida, para poder estar al tanto de lo que puede suceder.
- Ser prevenido ante cualquier acontecimiento, informar sobre lo que sucede lo más antes posible.
- No pensar que los colaboradores o empleados obtengan información por otros medios.
- En la actualidad con las diversas situaciones que vivimos, el colaborador debe de estar al tanto y poder responder el: qué, cómo, por qué, cuándo y dónde.

Los objetivos son:

- Determinar los niveles de responsabilidad y ámbito de actuación con temas de negocio y temas sensibles.
- Planificar y potenciar la información corporativa. Ya sea descendentes y ascendentes.
- Fomentar el trabajo de equipo.
- Establecer valores culturales en la empresa.

Los factores que se determinan generalmente entre los colaboradores son:

- Seguridad y Futuro.

- Logros profesionales.
- Cambios de actitud.
- Motivación y reconocimiento.

2.3.5. Beneficios de la comunicación interna

(Uscanga, 2008) Establece que una empresa envía varios mensajes al exterior, los cuales indican despido de trabajadores, el costeo de sueldos, notificaciones de reuniones, entre otros. Es fundamental que el valor se derive de las comunicaciones internas al permitir que los empleados sepan qué se espera de ellos, por qué y cómo, de una manera que cree un pensamiento compartido y colaboración entre todas las partes de la organización, para poder obtener éxito y una mejor producción.

2.4. Clima Organizacional

El clima organizacional se compone de varios factores (cultura, entorno, situación laboral, ambiente entre compañeros). Un buen clima laboral colabora positivamente en la satisfacción entre sus trabajadores trayendo consigo consecuencias positivas en una mayor productividad. Un excelente clima organizacional se traduce en el éxito de las organizaciones.

2.4.1. Factores que lo determinan

Dentro de los factores que representan la forma subjetiva del clima organizacional, dentro de cada una de las variables que tiene un mayor impacto en gran medida el ambiente de la empresa se tiene:

- El sujeto: Características esenciales de un trabajador (Características personales, personalidad, valores éticos y morales, personalidad) influirán positivamente en su percepción como individuo dentro de la organización.

- Los equipos: Las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro una la organización se presentan como parte de la organización del trabajo, de los equipos para la realización de proyectos, etc.
- La estructura: “La manera en la que se encuentra organizada la compañía haciendo referencia a organigrama, procedimientos, reglas y políticas dentro de los aspectos laborales y el ambiente organizacional de la institución” (Balarezo, 2014).
- Políticas de personal: Hace referencia respectivamente a las diferentes actividades de dentro de la organización, actividades como incentivos, capacitaciones, ascensos y diversos aspectos de responsabilidad social corporativa. (Balarezo, 2014).
- El liderazgo: El liderazgo es la habilidad que tiene un individuo para guiar a un grupo de personas dentro de un ambiente laboral sano (Balarezo, 2014).
- La cultura: “Hace referencia a las diversas normas intangibles dentro de una organización, lo positivo de la cultura depende de la compartida por la plantilla de trabajadores” (Galeano, 1997)
- Los factores físicos: “La estructura física de una organización, los recursos materiales y diversos aspectos físicos y tangibles del entorno” (Brunet, 2011)
- Los factores externos: “Hace referencia a las relaciones externas o influencia en el clima organizacional pero fuera de la institución” (Brunet, 2011).

2.5. Estrategia Integral para Clima laboral eficiente

- Trabajo en equipo: Hace referencia a un equipo de colaboradores con destrezas y altamente cualificado donde sus acciones son interdependientes y

sus roles desempeñados eficazmente al mismo tiempo que buscan la unidad para la consecución de objetivos establecidos (Carretón, 2009).

- Liderazgo propositivo: Hace referencia a la extracción de cosas positivas aun de las cosas negativas. Entre sus principales características es que son individuos que poseen tranquilidad, iniciativa, responsabilidad y esfuerzo continuo (Chiavenato, 2011)
- Comunicación con sentido humano “Hace referencia al uso de instrumentos pedagógicos que promueven el desarrollo de las capacidades de los demás trabajadores” (Álzate, 2020).
- Capacitaciones periódicas, entrenamientos permite a las personas desarrollar al máximo todas sus capacidades. (Estrada, 2018).
- Ascensos laborales: Hace referencia a la generación de cada una de las oportunidades otorgadas a los empleados mediante el ascenso. (Paz, 2017).
- Incentivos y recompensas: Considerado el pago justo y equitativo por sus horas laboradas, adicional de incentivos por desempeñar tareas adicionales (Madero, 2019).
- Reconocimiento laboral Valorar el trabajo de los colaboradores es una de las fuentes de satisfacción de mayor relevancia dentro de cada actividad laborable y contribuye positivamente con los empleados. (Parada, 2018).

2.6. Análisis comparativo de las bases teóricas

La comunicación efectiva es esencial para el buen funcionamiento de una organización, ya que permite el flujo necesario de información y crea un sentido de importancia y cohesión entre los miembros. Además, una buena comunicación

proporciona la estabilidad necesaria para resolver los problemas de integración y promover un ambiente laboral saludable"

Dentro de los procesos de comunicación e interna es muy importante tomar el lugar del receptor para entender los códigos del lenguaje, las excepciones.

La comunicación es una de las habilidades blandas del campo interpersonal que juega un papel primordial en las interacción de las personas físicas y jurídicas, en donde se basa en la emisión del mensaje por parte de un emisor a al receptor, pero para ello un buen comunicador debe de estudiar a la audiencia al que va dirigir el mensaje, con ello, el mensaje pueda ser asimilado por el receptor, otra habilidad interpersonal que complementa y fortalece el proceso comunicativo es que ambos actores principales (emisor y receptor), pongan en práctica la empatía y dejen de lado sus intereses personales o sus egos.

En el campo de la comunicación organizacional, cabe señalar que existen dos formas de comunicación interna: la comunicación horizontal y la comunicación vertical. Estos pueden adaptarse a otras formas según estilo de liderazgo practicado en la organización, se puede adecuar a otras formas de comunicación, además la comunicación vertical descendente, la comunicación vertical ascendente y la comunicación vertical bidireccional, adicionalmente a esto existe la comunicación horizontal en donde todos los integrantes ocupan el mismo sitio dentro del esquema organizacional, como la comunicación que se da entre colaboradores de un mismo equipo y ocupen los mismos cargos.

Las organización forman lazos de interdependencia y dentro del plano comunicativo, cabe indicar que existen una diversidad de público receptor, como son los colaboradores de la organización, la comunicación interdepartamental, comunicación interdepartamental y la comunicación que se mantiene con los

stakeholders externos (clientes, proveedores, entidades financieras), por esta razón dentro de la comunicación organización se debe mantener una sinergia en todos los niveles, porque si alguno de estos se ve afectado puede condicionar los mensajes, acciones, estrategias y tácticas en los otros elementos.

La comunicación organización tiene como principios, realizar una serie de procesos como el diagnósticas, organizar y reforzar, los procesos internos de comunicación que existen en las organizaciones, con el propósito de incrementa la cultura organizacional y sentido de pertenencia.

La comunicación está destinada a facilitar los procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones. Es importante considerar la comunicación como un factor eje de coordinación con los demás elementos y conocer la importancia de los elementos externos e internos dentro de la organización.

2.7. Análisis crítico de las bases teóricas.

A nivel crítico es necesario centrarse no solo en definir el problema, sino también enfocarnos en el resultado deseado, los obstáculos que deben eliminarse para lograr ese objetivo. Este nos ofrece una serie de ventajas, tales como: Información fidedigna sobre los procesos de comunicación que se desarrollan dentro de la institución

La implementación de la comunicación integral organizacional, brinda una posibilidad de realizar una comparación de la comunicación que existe internamente de la organización, los lineamientos de medición o comparación es la comparación en de la comunicación interna en diferentes épocas y condiciones diferentes con actual.

A su vez permite, como antes se ha mencionado la detección de problemas pasados y actuales, y con ello elaborar un plan de contingencia para corregir esta

problemática, entre los problemas más comunes detectables son los embudos o cuello botella y la distorsión en el mensaje, otra de las ventajas que al ser una habilidad interpersonal se asocia al éxito, por ende, gran parte de las personas que saben comunicar se forman una personalidad extrovertida, el cual su buen uso puede ayudar que sean elementos valiosos para organización y permita sacar a la luz patrones de líderes.

El diagnóstico del análisis de la estructura de comunicación interna de la organización debe realizarse por etapa o fases consistentes en buscar información, analizar información con el propósito de buscar deficiencias y lograr resultados relacionados a los objetivos constituidos en el plan comunicacional.

2.8. Aspectos metodológicos

La investigación por su naturaleza es **cualitativa**, la cual “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Ruiz, 1999)

Por su finalidad **básica**; específicamente porque su inicio parte del marco teórico donde se asientan varias teorías que se conjugan de manera tal que exponen conocimientos científicos sobre la problemática de estudio. (Lohr & Palmas, 2000)

Y por su finalidad también es **descriptiva**; debido a que expone simultáneamente las variables de la investigación, es de gran relevancia tomar en cuenta el uso de métodos analíticos y sintéticos para ordenar o agrupar los objetos involucrados (Hurtado, 2000)

2.8.1. Diseño de la investigación

- El diseño de esta investigación será **no experimental**, puesto que “no se pretende manipular a las variables ya establecidas para conocer su reacción

o comportamiento en determinado contexto” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2011, pág. 5) pero solo necesitan ser estudiados, tal y como se ejecuta normalmente.

- En cuanto a la subdivisión de los estudios no experimentales este será un estudio transversal ya que actualmente estamos interesados en el análisis y la investigación en tiempo real, en donde “el objeto principal del fenómeno es a través del tiempo, es decir, los resultados del fenómeno después de determinado periodo” (Pick & López, 2002)
- Finalmente, de **nivel exploratorio - descriptivo**. Diseño no experimental a través de estudio de casos (Tamayo & Tamayo, 2004).

2.8.2. Enfoque de la investigación

- **Enfoque cualitativo:**

La presente investigación sienta sus bases en un enfoque cualitativo que tiene como función obtener datos reales respecto a la interacción, clima organizacional e interrelación comunicativa entre los empleados de la empresa Contact Center de la ciudad de Guayaquil, se suma la técnica de observación libre no estructurada que garantiza el acceso a una información no medible cuantitativamente, esto adicional a la ya obtenida anteriormente.

- **Enfoque cuantitativo**

Como Mertens menciona (2013) “la cuantificación hace más explícitas las observaciones, además de que facilita congregarse y resumir los datos; más aún, abre la posibilidad de realizar análisis estadísticos que van de los meros promedios a las fórmulas y modelos matemáticos complejos” (p. 20). A tal efecto, el uso del método cuantitativo brinda el soporte científico requerido que mediante las métricas respectivas garantizan seguridad en el manejo de los datos.

2.8.3. Técnicas de la investigación

Para la investigación se realizaron dos tipos de fuentes: Las fuentes primarias y las fuentes secundarias

- **Fuentes primarias:** En este trabajo de investigación se presentó un estudio basada en la técnica de la encuesta, la misma que fue diseñada con preguntas abiertas y cerradas enfocadas a conocer el impacto de la comunicación interna dentro del clima laboral de la empresa Contact Center de la ciudad de Guayaquil.
- **Fuentes secundarias:** Dentro de la investigación se utilizó fuentes secundarias como artículos, libros, documentos, revistas referentes al clima laboral y a la comunicación interna de las organizaciones.

2.8.4. Plan de procesamiento

El procesamiento de los resultados típicamente sigue un orden secuencial que comienza con la recolección de datos, seguida de la tabulación y procesamiento de resultados. Posteriormente, se pueden presentar los resultados mediante representaciones gráficas. Después, se procede con el análisis e interpretación de los resultados, comenzando por los cuales se pueden formular conclusiones y recomendaciones. Es fundamental tener en cuenta la unidad de análisis, población y muestra al realizar cualquier tipo de análisis de datos.

La unidad de análisis se relaciona con la situación actual que presentan los empleados de una empresa de contact center: comunicación interna ineficaz dentro de la empresa y su impacto negativo en el clima laboral dentro de la organización.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

El Ministerio de Salud Pública (MSP) tiene como objetivo dejar atrase esa imagen de enfermedad y llevarlo a un nivel más elevado como la cura a través de una buena y puntual atención. Desde esta perspectiva, se ha abierto un nuevo sistema de Call center como parte de la Red Complementaria de Salud que tiene la finalidad de agendar citas médicas a los afiliados de manera eficiente.

Contact center del MSP abrió sus actividades 2012, bajo el gobierno del entonces presidente Rafael Correa Delgado, el objeto era modificar la manera de agendar citas médicas en las unidades de primer nivel, es decir aquellas que se registran espontáneamente durante horarios de la madrugada; sin embargo según el exministro de Salud Luis Sarrazín tuvo un efecto contrario puesto que reclamos y quejas por falta de citas se triplicaron, las quejas en las redes sociales donde usuarios prefieren presentarse sin cita al establecimiento de salud dejo ver el desorden al que se expone la administración de este tipo de servicios. (El Universo, 2020).

Durante el año 2020, el período en que se registró una pandemia mundial, el número de citas disminuyó en un 43,6 % en comparación con el año anterior. En concreto, de 8,5 millones de citas registradas en el 2019, la cifra cayó a 4,8 millones en 2020. De estas citas, se atendieron 3,2 millones de pacientes, mientras que 1,4 millones no asistieron y 114.000 cancelaron sus citas. Este servicio se basa en la combinación de medicina y alta tecnología. Para obtener una cita, los pacientes deben seguir un proceso en el que se realizan llamadas gratuitas, se validan los datos de identidad y se determina la ubicación del paciente mediante georreferenciación para redirigir el servicio al centro de salud más cercano a su ubicación.

Inicialmente se realiza el agendamiento de la cita de acuerdo a cada una de las especialidades ofrecidas en el centro médico (obstetricia, pediatría, odontología, medicina general), seguidamente se abre una historia clínica única del paciente donde se registra su progreso en la salud.

3.2. Filosofía organizacional

La principal razón de ser y existir de CONTACT CENTER son sus clientes, atender de manera inmediata y ser parte principal en la recuperación de su salud, el uso de herramientas de CRM contribuye positivamente a la satisfacción de cada uno de los usuarios.

3.3. Diseño organizacional

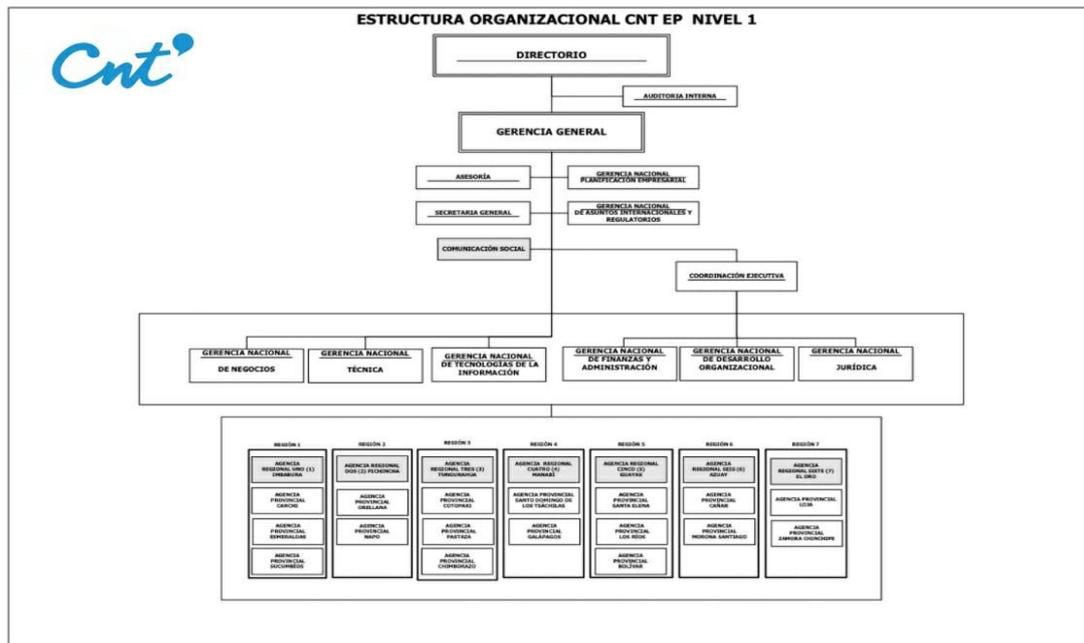
La CNT EP está integrada por los siguientes niveles organizacionales:

- **Nivel de Dirección:** Contiene la responsabilidad de diseñar políticas, planes y normativas para el cliente interno, la dirección de los lineamientos sienta sus bases en la planificación, organización y administración de la empresa.
- **El nivel directivo está conformado por el Directorio. Nivel de Planificación, Administración y Operación Nacional:** Hace referencia a la planificación empresarial, organización interna y operación a nivel nacional, entre sus funciones principales se encuentra la dirección de planes operacionales, comerciales y técnicos de la empresa que aseguren el cumplimiento de las políticas y objetivos que siguen las ordenes de los altos mandos, a la vez que mantiene relación con los niveles: Directivo y Operación Local.
- **El nivel de operación local** tiene la responsabilidad de llevar a cabo los procesos operativos de la empresa dentro de su jurisdicción. Este nivel está compuesto por siete regiones, donde cada región se define como una agrupación de provincias. Una de estas regiones es denominada Agencia

Regional, mientras que las demás son Agencias Provinciales. En conjunto, estas regiones y agencias son las encargadas de ejecutar los procesos operativos de la empresa a nivel local.

Figura 3

Diseño organizacional CNT EP NIVEL 1

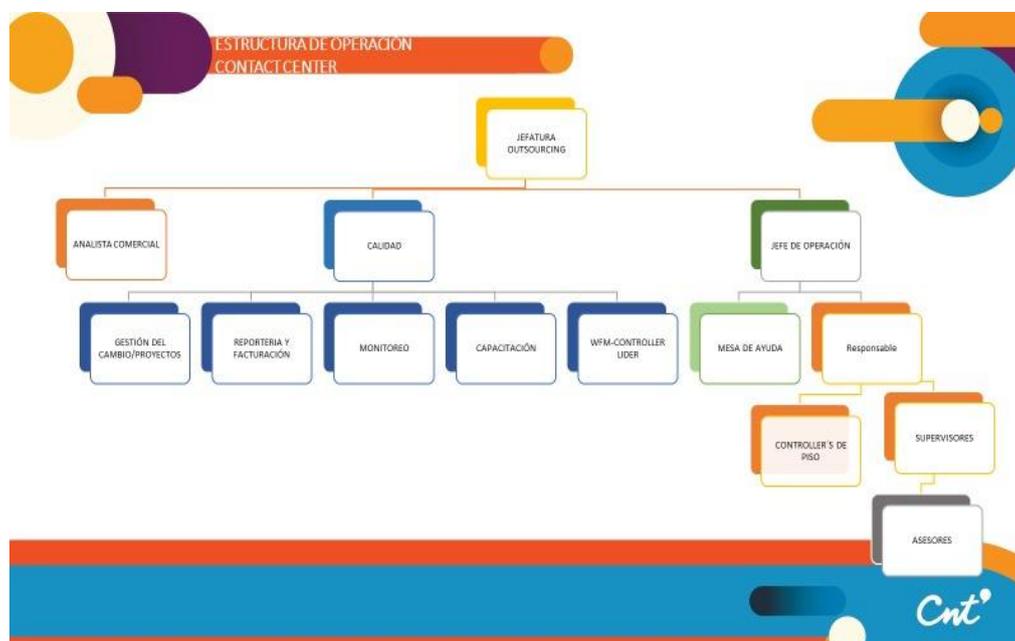


Fuente: <https://institucional.cnt.com.ec/transparencia>

- **Nivel de Gerencia de negocios:** Este nivel es responsable el Gerente de Contact center en conjunto con la jefatura de Outsourcing de acuerdo a su jurisdicción. Este nivel está conformado directamente por un analista comercial, por el departamento de calidad en el cual esta subdividido por el área de gestión del cambio/proyecto, reportería y facturación, monitores, capacitación, wfm controllers (pantalleros de niveles de servicios), también está conformado por el jefe de operaciones con sus respectivas áreas encargados los cuales son departamento de mesa de ayuda, Responsable de la operaciones para el control minucioso de la operación que son controllers, supervisores y asesores telefónicos.

Figura 4

Diseño organizacional Jefatura de C.C CNT EP NIVEL 1



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

3.4. Productos y/o servicios (según corresponda)

- Se ha establecido un acuerdo con el Ministerio de Salud para llevar a cabo el desarrollo, implementación y operación del servicio de agendamiento de citas médicas a través de un Contact Center, que brindará soporte a 803 establecimientos de salud de primer nivel en todo el territorio ecuatoriano. Este servicio se encontrará disponible a través de la línea telefónica 171. La finalidad de este acuerdo es mejorar el acceso de los pacientes a los servicios de salud en el país, facilitando el proceso de agendamiento de citas médicas.
- El servicio de agendamiento de citas médicas está disponible para aquellos usuarios que requieran atención en los Centros de Salud en diferentes especialidades, como Medicina General, Obstetricia, Odontología y Psicología. Los pacientes pueden utilizar el servicio de Contact Center para programar sus

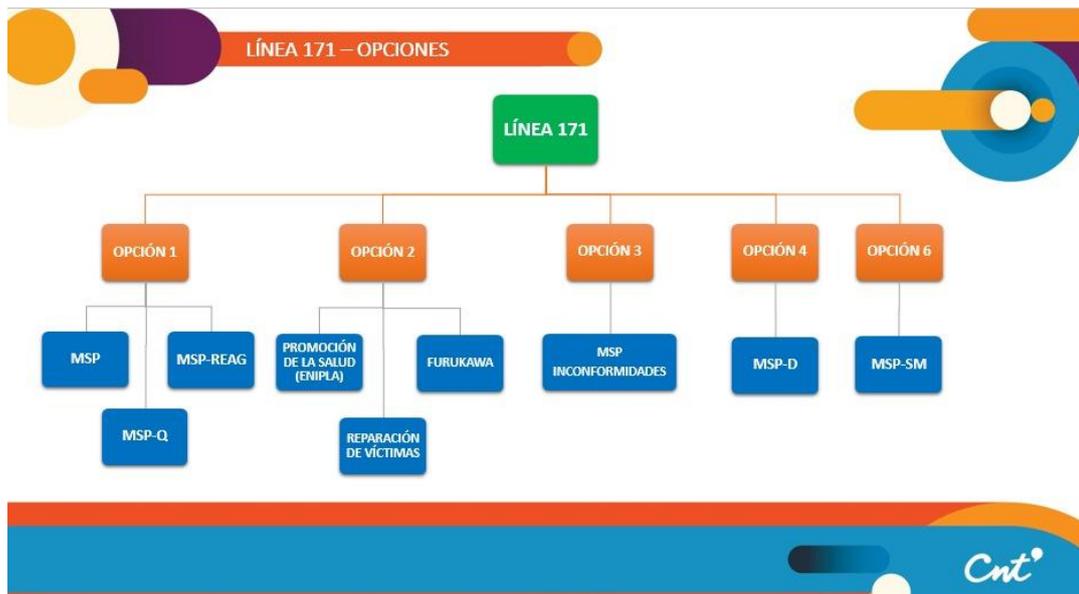
citas y recibir atención médica en los Centros de Salud correspondientes. De esta manera, se busca mejorar el acceso a los servicios de salud y garantizar una atención médica oportuna y eficaz para los pacientes.

- Además del servicio de agendamiento de citas médicas, se ofrece también asesoría en promoción de la salud, enfocada en temas como salud sexual y salud reproductiva, prevención de violencia sexual, salud materna y neonatal, lactancia materna, salud mental, y prevención del consumo de tabaco, alcohol y otras drogas. Los usuarios pueden acceder a información y recomendaciones útiles para mantener una buena salud y prevenir enfermedades. Esta asesoría es proporcionada por profesionales capacitados y especializados en cada uno de los temas mencionados, con el objetivo de promover la salud y el bienestar de la población.
- El servicio de Contact Center también ofrece la posibilidad de registrar inconformidades y felicitaciones relacionadas con los servicios de salud del MSP (Ministerio de Salud Pública). Los usuarios pueden utilizar esta opción para reportar cualquier tipo de inconveniente o insatisfacción relacionada con la atención médica que hayan recibido o para expresar su satisfacción y agradecimiento por la atención recibida. De esta forma, se busca mejorar la calidad de los servicios de salud y garantizar una atención más efectiva y satisfactoria para los pacientes. Todos los reportes son registrados y revisados por profesionales especializados, quienes tomarán las medidas necesarias para abordar las inconformidades y mejorar la calidad de la atención médica.

- Direccionamiento de información a personas con discapacidad: Información sobre requisitos para calificación, recalificación, visitas domiciliarias y ayudas técnicas para personas con discapacidad (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Figura 5

LÍNEA 171



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucía Estefanía

3.5. Diagnóstico organizacional (se realiza un FODA a nivel de listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

3.5.1. Misión

Nuestra empresa se compromete a ser el mejor socio estratégico de todas las empresas con las que establecemos una relación comercial. Gracias a la calidad de nuestros servicios, contribuimos al desarrollo y crecimiento de cada una de ellas, construyendo relaciones comerciales duraderas. En este sentido, entendemos a Contact Center como una extensión de las empresas con las que trabajamos.

3.5.2. Visión

Lograr para el 2030 ser reconocidos en la región como la empresa con un excelente posicionamiento a través del servicio de Call Center, Contact Center los pacientes que soliciten sus citas médicas.

Tabla 1

Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contamos con un equipo altamente capacitado y con experiencia en diversas áreas, con la visión de emprendimiento.	Carencia de conocimientos en la gestión de empresas de centros de llamadas.
Creación de un servicio que utiliza como base el software CRM.	Pocos puestos de trabajo para la gran cantidad de actividades a desarrollar.
Infraestructura tecnológica adecuada para gestionar múltiples empresas	Presencia solamente a nivel local y actividades globales
Innovación en el tipo de servicio ofertado, los Contact center no ofertan servicios a pequeñas y medianas empresas.	Falta de Actualización constante por los altos costos contribuyendo negativamente a un buen desenvolvimiento de los colaboradores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Un mercado con una baja presencia en la ciudad, especialmente para pequeñas y medianas empresas.	Alta innovación tecnológica que se actualiza constantemente.
El sector de Contact Center se encuentra en crecimiento	La competencia con empresas reconocidas en el sector.
Guayaquil es una ciudad con gran potencial comercial.	Paradigmas en la entrega de base de datos.

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

CAPITULO IV

DESARROLLO O RESULTADOS

Para conocer las razones por las que se limita con el fin de establecer la política de comunicación del centro de contacto, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para recopilar información que ayudara a crear métricas y tomar medidas adecuadas con los empleados del centro de contacto.

4.1. Unidad de la muestra

El marco de la unidad de la muestra para esta investigación es el censo poblacional, es decir, la relación exhaustiva de todas las unidades poblacionales dentro de la empresa Contact Center ya que se pudo acceder a bases de datos con el listado de individuos dentro de la organización en estudio.

Para efectos de esta investigación se han identificado 4 poblaciones, a las cuales se les aplican diferentes métodos de investigación para lograr los objetivos propuestos:

Población 1: Colaboradores del Contact Center

Población 2.- Gerente de Contact Center Población

Población 3.- Gerente de Comunicación Social Población

Población 4.- Líder de Comunicación Contact Center

Se realizaron todas las encuestas y entrevistas, excepto la entrevista con el gerente del centro de llamadas, quien no respondió a su solicitud a pesar de las reiteradas solicitudes.

4.2. Tiempo

El plan será ejecutado desde julio 2022 - 2023 y se hace una revalidación en el 2024 para marzo se espera que el 75% de los colaboradores tengan un mejor nivel de percepción de la comunicación interna.

4.3. Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de CNT EP

1. De forma razonada ¿Cómo califica a la comunicación interna en la CNT EP? Por favor seleccione una opción.

Tabla 2

Comunicación interna

Ítem	Variable	Fi	%
1	Mala	100	29%
	Regular	125	36%
	Buena	75	22%
	Muy buena	25	7%
	Excelente	20	6%
	Total		345

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 6

Comunicación interna



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

La primera variable analizada intenta comprender cómo perciben los agentes del contact center las comunicaciones internas. Donde se identificó que el 36% se refiere algunas veces, seguidamente el 28% que respondió frecuentemente, ocasionalmente un 20%, nunca respondió un 9% y siempre el 7% restante. Este dato pronostica que existe un nivel neutro con tendencia a la baja de la aceptación de las líneas de comunicacionales del Contact Center.

2. De forma objetiva ¿Considera que el Contact Center de la CNT EP está incluido en la actividad de comunicación corporativa? Por favor seleccione una opción.

Tabla 3

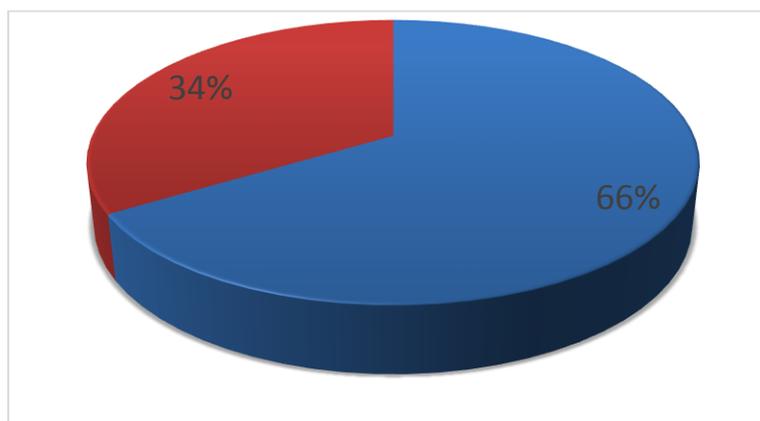
Actividades de comunicación Corporativas

Ítem	Variable	Fi	%
2	Si	259	75%
	NO	86	25%
	Total	345	100%

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 7

Actividades de comunicación Corporativas



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

La segunda variable intenta determinar si los empleados del contact center se sienten involucrados en la comunicación corporativa.; el 66% indicó que si; sin embargo, un 34% restante indicó que no. Lo que refleja que en su parte gran parte de los encuestados consideran que, si están incluidos en la comunicación, pero un porcentaje importante aún sientes es falencia al momento de desarrollarse el plan de comunicación interna.

3. ¿A través de qué medios de comunicación corporativo cree que utilizaría para estar mejor informado? Por favor seleccione una opción.

Tabla 4

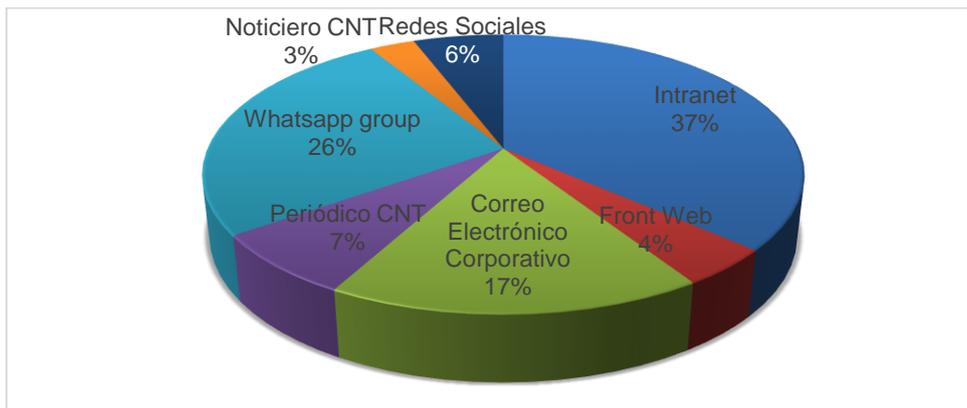
Comunicación Institucional

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Ítem	Variable	Fi	%
3	Intranet	126	37%
	Front Web	15	4%
	Correo Electrónico Corporativo	59	17%
	Periódico CNT	25	7%
	Whatsapp group	90	26%
	Noticiero CNT	10	3%
	Redes Sociales	20	6%
	Total	345	100%

Figura 8

Comunicación Institucional



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

La tercera variable se refiere a la comunicación institucional dentro de la organización. De los 345 encuestados el 37% se comunica a través del Intranet, seguidamente de aquellos que se comunican en el Whatsapp Group con un 26%, un porcentaje menor lo representa el 17% mediante el correo electrónico Corporativo, un 7% lo representa el periódico de CNT y otro 6% a través de redes sociales, al final solo un 3% es realizado en el noticiero CNT.

4. ¿Usted considera que debería existir un canal exclusivo para los colaboradores del contact center?.

Tabla 5

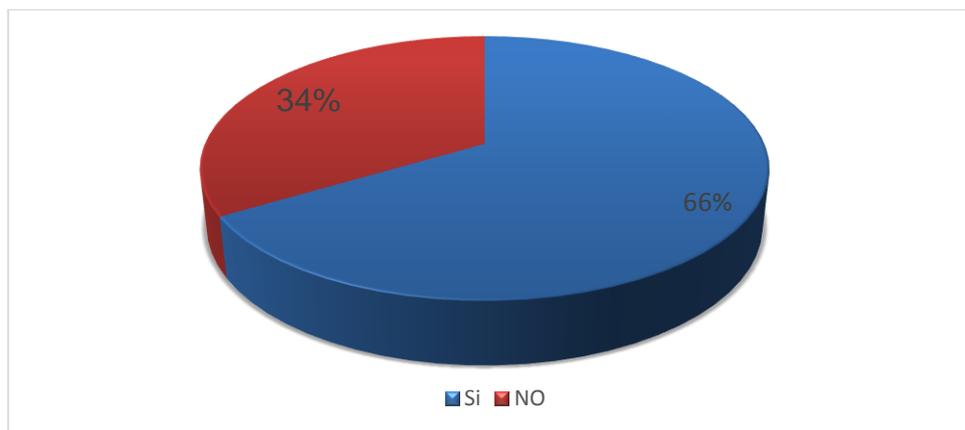
Canal exclusivo

Ítem	Variable	Fi	%
4	Si	229	66%
	NO	116	34%
	Total	345	100%

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 9

Canal Exclusivo



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Según la encuesta realizada a los 345 encuestados estos indicaron si debe haber un canal exclusivo de comunicación en un 66% si y un 34% restante adujo que no en un porcentaje del 34%. Evidentemente este resultado muestra que la comunicación dentro del Contact Center se encuentra dispersa por tanto no sigue una sola línea, lo que conduce a la pérdida de información.

5. ¿Sus jefes - superiores le brindan la suficiente confianza y libertad para discutir los problemas sobre el trabajo?

Tabla 6

Comunicación con los superiores

Ítem	Variable	Fi	%
5	Siempre	99	29%
	Frecuentemente	115	33%
	Algunas veces	75	22%
	Ocasionalmente	25	7%
	Nunca	31	9%
	Total	345	100%

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 10

Comunicación con los superiores



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Esta variable explicó la importancia de la comunicación vertical dentro de la estructura organizacional, algunas veces con un porcentaje del 36%, seguido de ocasionalmente en un 20%, frecuentemente en un 28%, Nunca en un 9% y finalmente siempre en un 7%. Es de observar que la comunicación verticalmente entre los colaboradores del Contact Center en variable en un 64% como resultado entre la suma de frecuentemente y algunas veces.

6. ¿Cree que existe integración y coordinación entre sus compañeros al mismo nivel para resolver tareas y problemas?

Tabla 7

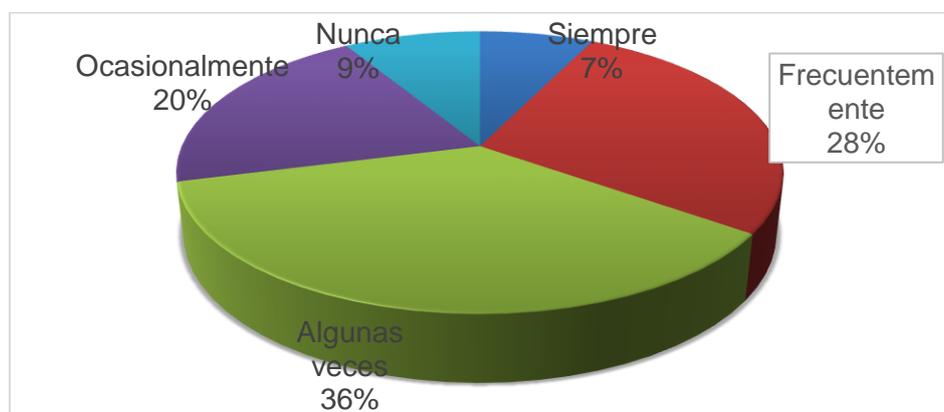
Integración entre compañeros

Ítem	Variable	Fi	%
6	Siempre	105	30%
	Frecuentemente	75	22%
	Algunas veces	115	33%
	Ocasionalmente	25	7%
	Nunca	25	7%
	Total	345	100%

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 11

Integración entre compañeros



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Dentro de la variable integración y coordinación entre compañeros estos aducen que algunas veces en un 33%, seguido de siempre en un 30%, frecuentemente en un 22% y con un porcentaje igualitario en un 7%. Es importante resaltar que esta pregunta deja por sentado la necesidad de una integración y coordinación dentro de la institución.

7. ¿Cree que cierta información se oculta entre los compañeros del mismo nivel?

Tabla 8

Fluidez de información

Ítem	Variable	Fi	%
7	Siempre	25	7%
	Frecuentemente	95	28%
	Algunas veces	125	36%
	Ocasionalmente	70	20%
	Nunca	30	9%
	Total	345	100%

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Figura 12

Fluidez de información



Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

La variable de la confidencialidad de la información nos indica que en un 36% algunas veces, seguido de frecuentemente en un 28%, ocasionalmente en un 20%, nunca en un 9% y siempre en un 7%. Esta pregunta muestra la necesidad de un plan de comunicación interna para que no existan estímulos negativos dentro de la organización.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Propósito del Plan

Con el objetivo de alcanzar los procesos de comunicación interna y el clima laboral de los colaboradores de Contact Center, adicional de conocer las causas por la cuales existió una brecha distante en la ejecución de los diversos procesos dentro de un plan de comunicación nace la propuesta de diseñar varias estrategias de comunicación en beneficio de los colaboradores del Contact Center de CNT EP.

La estrategia detallada tiene como objetivo incluir procesos para comunicarse con el personal del contact center y mejorar continuamente el entorno de trabajo de la empresa.

5.2. Objetivo

5.2.1. General

Diseñar estrategias de comunicación interna para optimizar el clima laboral del Contact Center en los procesos de comunicación corporativa.

5.2.2. Específicos

- Diseñar un diagnóstico de comunicación interna junto al equipo de colaboradores del Contact Center.
- Impulsar una comunicación horizontal y abierta que genere un ambiente de trabajo colaborativo y se alinee con los valores institucionales.
- Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores del Contact Center a CNT EP.

5.3. Estrategias de comunicación

5.3.1. Estrategia 1: Fortalecimiento de la Cultura Organizacional dentro del Contact Center

a) Objetivo:

Fortalecer y promover la mejora de la comunicación interna dentro del contact center para mejorar el clima laboral.

b) Responsable

Gerente de comunicación Contact Center

c) Público objetivo

Personal de Contact Center

d) Actividades

- Difusión de la cultura corporativa: Tomando en consideración las preguntas (1) y (2) de la encuesta realizada a los empleados del Contact center es importante que éstos se sientan parte de la organización como un equipo para esto es necesario que éstos puedan conocer y analizar el clima laboral en la empresa. Su difusión será realizada a través de boletines informativos, buzón de sugerencias, cartelera virtual y corchógrafos a manera que se encuentren visibles y accesibles para todos los empleados.

- Reuniones y trabajo en equipo: LA frecuencia de estas reuniones será mensual bajo un enfoque de dialogo acerca de la Comunicación Corporativa de los colaboradores Contact Center, ya que es muy importante saber cuáles son lean la misión, visión, valores y la política, que se deben seguir dentro de la organización De esta manera, motiva a los empleados a promover aún más el sentido de pertenencia y lograr un mayor nivel de apropiación e identidad.

Estas actividades deben implementarse en un plazo de dos años para que ésta pueda tener una mayor eficacia y puedan posicionarse en la mente de sus clientes como una organización eficaz y eficiente.

e) Recursos

Tabla 9

Recursos

Recursos	Descripción	Responsable
Buzón de sugerencias	Puede ser manual o virtual, donde cualquier empleado puede proponer o sugerir cambios o ideas para el desarrollo del contact center.	Gerencia de Comunicación Social. Gerencia General
Boletín informativo:	Este formulario de comunicación debe contener 8 páginas y contener figuras explicativas de cada proceso adicional directrices importantes a seguir en el área	Personal del Call Center
Corchógrafos:	Corchógrafos número uno será alimentado con información de la corporación a nivel nacional, la cual debe ser actualizada por un delegado de la gerencia de comunicaciones sociales.	Gerencia de Comunicación Social.
	El segundo corchógrafos los encargados del contact center está designados para brindar a este canal de comunicación información de interés para el área.	Personal del Call Center

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

Es importante para las organizaciones, fomentar un sentido de pertenencia en los colaboradores que va cogido de la mano fomentando un reforzamiento de la cultura organizativa, para que esto se vea puesto en marcha se debe priorizar que exista una fluidez en la comunicación interna organizacional, con la finalidad de trabajar mancomunadamente entre departamento para mantener una sinergia operativa y así alcanzar de los objetivos organizacionales, en este caso la Gerencia de Comunicación y el departamento de Contact center deberán de desarrollar acciones conjuntas para el mejoramiento continuo de los procesos.

5.3.2. Estrategia 2: Actividades extra laborales para motivar y promover la integración del personal.

a) Objetivo

Crear alternativas para la integración del personal a través de actividades extracurriculares

f) Responsable

Gerente de comunicación Contact Center

g) Público objetivo

Personal de Contact Center

b) Actividades

- Capacitación: Se realizarán seminarios de integración y se realizan por lo menos dos veces al año, todos los empleados están obligados a asistir, a través de estos seminarios los empleados se conocen y hay más apertura para participar y conocer las necesidades de las autoridades. sus empleados.
- Memorándum de felicitaciones: Se envían las correspondientes tarjetas de felicitación a los colaboradores, en las que se destaca su excelente desempeño. Esto se envía a su correo electrónico todos los meses desde el sitio web.

c) Recursos

Modelo de Memorándum para felicitar a un empleado por logros destacados:

Fecha: Datos completos del empleado

Puesto del trabajo: Apreciado Sr/a/ita (apellido del trabajador)

Es de gran agrado enviarle esta misiva para darle gracias y al mismo tiempo felicitarlo por la gran labor que usted hace y el empeño que pone en cada día de actividades. En usted hemos encontrado un amigo y compañero fraterno con bastante experiencia que suma a nuestro equipo de trabajo. Es usted un ejemplo

a seguir para todos nosotros ya que ha demostrado honestidad, responsabilidad y compromiso en cada tarea encomendada.

Gracias

La comunicación interno se basa en mantener estructuras y políticas internas, donde se priorice la trazabilidad de la información, en donde se todos los colaboradores puedan ser gestores de conocimientos, utilizando herramientas para plasmar los datos recopilados en su día a días, con ello los demás departamentos puedan ser uso de la misma, como se ha mencionado antes, esto puede garantizar que los colaboradores se sientan más comprometido con la empresa, al percibir que existe una ambiente organizacional que lo valora.

5.3.3. Estrategia 3: Mejoramiento del uso de canales de comunicaciones existentes en el Contact Center

a) Objetivo

Generar alternativas de integración del personal a través de actividades extracurriculares

b) Responsable

Gerente de comunicación Contact Center

c) Público objetivo

Personal de Contact Center

d) Actividades

- Constitución de un Comité de Comunicación: Se establece un grupo de trabajo para planificar y coordinar las acciones a desarrollar entre la Gerencia de Comunicación y la Gerencia de Contact Center.
- Reuniones de trabajo: Cada dos meses se establecerán reuniones de trabajo, del comité de comunicación, para coordinar actividades entre ambas Gerencias.
- Recorrido ejecutivo: El Gerente General de la visita al personal del centro de llamadas dos veces al año para construir relaciones que permitan la ruptura de patrones de autoridad y subordinación.
- Team building: Se realizarán seminarios motivacionales para promover los valores institucionales, así como la cohesión, el compañerismo y el trabajo en equipo y potenciar la confianza de los empleados para un mejor desempeño empresarial.
- Especial de Contact Center: Se realizarán 4 programas enfocados al trabajo que realizan los colaboradores del Contact center.

La comunicación ha jugado un papel vital en las organizaciones, por ende, se ha ido acoplado a las diferentes formas de direccionar una organización, en unos casos se mantenía una comunicación unidireccional descendente, que esto provocaba cierta monotonía y carencia de pertenencia en los colaboradores, por esta razón, a partir de los fracasos experimentados en el pasado se ha decidido adoptar para el presente trabajo, la estructura comunicativa que toma a las instituciones como organismos vivos (Estructural- funcionalismo).

Tabla 10

Plan de Comunicación interna

Plan de comunicación interna						
Comunicación ascendente						
Aspecto a solucionar	Actividades	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha de ejecución	Evidencia de cumplimiento
Los superiores no toman en cuenta las sugerencias y/o opiniones de los colaboradores del Contac Center	Difusión de la Cultura Corporativa: Crear un buzón de opiniones o sugerencias en la página interna de la empresa	No requiere	Gerente de Comunicación Social	Colaboradores Contac Center	Semanal	Verificación en la intranet de la institución.
	Establecer un sistema de feedback de cada una de la información que se ingresa en el buzón	No requiere	Gerente de Comunicación Social	Colaboradores Contac Center	Semanal	A través de un sistema de calificación con la satisfacción de la respuesta a cada planteamiento en la propia página intranet
	Reuniones y trabajo en equipo	No requiere	Gerente de Contact Center	Colaboradores Contac Center	Semanal	Cumplimiento de metas
Los superiores no le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.	Establecimiento de mecanismos de control de avance en ejecución de tareas en áreas previstas a través de intranet	No requiere	Gerente de Contact Center	Colaboradores Contac Center	Semanal	Acta de reunión
	Incluir en el plan de estudios los siguientes temas: comunicación interna, comunicación interpersonal, escucha activa, liderazgo	\$ 1.000,00	Gerente de Comunicación Social	Colaboradores Contac Center	Semanal	Acta de reunión
	Establezca un día y una hora específicos para que el jefe se ocupe de sus subordinados en asuntos personales.	No requiere	Líderes de Comunicación Contact Center	Colaboradores Contac Center	Semanal	Plan de capacitación e informes y cumplimiento
Comunicación descendente						

Aspecto a solucionar	Actividades	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha de ejecución	Evidencia de cumplimiento
Los subordinados no reciben información de su jefe sobre su desempeño.	Team Building : Elaboración de la propuesta de Team Building, Jornadas y evaluación.	\$ 200,00		Colaboradores Contac Center	Trimestral	Verificar el comunicado y la matriz de evaluación del desempeño con puntuaciones del 1 al 5, enviado al intranet
	Memorandun de felicitaciones: Entregar la esquila personalizado de felicitación a los mejores	\$ 100,00		Colaboradores Contac Center	Trimestral	Acta de entrega
Comunicación horizontal						
Aspecto a solucionar	Actividades	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha de ejecución	Evidencia de cumplimiento
No existe un clima de confianza entre compañeros.	Realizar eventos grupales para generar confianza: Caminatas, reuniones, juegos deportivos, etc.	No requiere	Líderes de Comunicación Contact Center	Colaboradores Contac Center	Trimestral	Identificar en el cronograma de actividades de la entidad la inclusión de las actividades para todos los colaboradores
	Incluir en el Plan de formación y desarrollo el entrenamiento social y psicológica para el trabajo en equipo.	50	Gerente de Contact Center	Colaboradores Contac Center	Trimestral	
La comunicación entre compañeros del mismo nivel no es abierta.	Establecer horario de pausas de 15 minutos de break en las mañanas y por las tardes, en un espacio compartido para fomentar la comunicación abierta entre compañeros.	No requiere	Gerente de Contact Center	Colaboradores Contac Center	Permanente	Evidenciar espacio de cafetería o break en oficina.
El lenguaje que emplean los compañeros del mismo nivel no es claro.	Revisar y actualizar las descripciones de puestos para que conozca los roles que se desarrollarán en el puesto de trabajo.	No requiere	Gerente de Contact Center	Colaboradores Contac Center	Enero de 2023	Firmas de los ocupantes de cada cargo de la socialización de los descriptivos de su cargo

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

5.3.4. Cronograma

Tabla 11
Cronograma

ACTIVIDADES	Línea de Tiempo															
	PERIODO 2022 - 2023															
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Creación de comité de comunicación																
Reunión para designar a representantes de las gerencias para conformar el comité de comunicación	X															
Reunión para planificar acciones comunicacionales entre ambas áreas y planificación de hoja de ruta		X														
Reunión bimensual del comité de comunicación				X		X		X		X		X		X		X
Buzon de sugerencias																
Recopilación de información para buzón de sugerencias			X													
Estructuración de buzón de sugerencias				X												
Difusión buzón de sugerencias					X											
Recorrido ejecutivo																
Reunión con Gerente General para definir fecha de recorrido ejecutivo				X												
Elaboración de agenda y contenidos para el recorrido ejecutivo del Gerente General a colaboradores de Contact Center					X											
Recorrido ejecutivo						X										
Team building																
Elaboración de propuesta de Team Building				X												
Jornadas de Team Building										X						
Evaluación de Team Building														X		
Boletín informativo																
Recopilación de información para boletín informativo			X				X					X				X
Elaboración y construcción de boletín informativo				X				X					X			
Difusión de boletín informativo						X					X				X	
Corchografo																
Designación de responsables, en ambas áreas para alimentar punto informativo (corchografo)		X														
Publicación de información en corchografo					X					X				X		
Plan de capacitación																
Planes de acción					X											
Lineamientos de cultura organizacional											X					
Evaluación del plan de capacitación																X
Especial Contact Center																

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

5.3.5. Presupuesto

En la actualidad las organizaciones deben de realizar constantemente planes de comunicación organizacional, deberán de incluir en sus ejes estrategias orientadas hacia la información institucional social, información comercial, información intrainstitucional, etc. Esto permitirá para la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores, fomentar una cultura organizacional con sus colaboradores.

Tabla 12 Presupuesto

Detalle	Valor Unitario
Creación del comité de comunicación	\$200
Buzón de sugerencias	\$40
Recorrido ejecutivo	-
Team building	200
Boletín informativo	\$500
Corchógrafos	\$500
Plan de capacitación	\$1150
Total	2.590 usd

Elaborado por: Marcillo Figueroa Lucia Estefanía

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.2. Conclusiones

Para obtener resultados positivos en la organización es muy importante que los colaboradores que laboran en el contact center puedan desarrollar un sentido de pertenencia a la institución sin dejar de lado la comunicación interna entre las diferentes áreas institucionales.

- Se concluye que en la investigación realizada gran parte de los encuestados específicamente un 70% de los encuestados aducen que no se siguen los protocolos de comunicación dentro de la empresa.

Mostrando que la mayoría de éstos no se sienten incluidos dentro en la organización

- Se concluye que uno de los canales ya existentes en el Contact Center y con mejor acogida serían los medios virtuales como el mailing e intranet. De esta manera a más de potencializar los canales existentes es importante indagar si las estrategias podrían convertir a estos canales en medios más atractivos que puedan otorgar a la investigación mayor y mejores resultados en beneficio de la comunidad laboral
- Se concluye dentro de los encuestados que las acciones realizadas en las diferentes áreas y son adoptadas sin respeto de órganos regulares o protocolos no son bien vistas por los colaboradores, y esto ha sido evidente en la pregunta 7 de la encuesta ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? Donde las respuestas de a veces y frecuentemente suman el 64% de la población de estudio. Esto ha sido provocado entre el Contact Center y la Gerencia de Comunicación Social.
- Se concluye que para que la propuesta se lleve a cabo tuvo un costo en dólares de \$2590.00 y el plan fue ejecutado desde julio 2022 - 2023 y se hace una revalidación en el 2024 para marzo se espera que el 75% de los colaboradores tengan un mejor nivel de percepción de la comunicación interna. De forma general la percepción de los colaboradores del Contact Center indicó que la comunicación interna en la organización es medianamente buena en un 60% dando a entender que existe mucho por hacer, e incluir en las actividades y procesos de comunicación entre los colaboradores.

6.3. Recomendaciones

Se recomienda el uso constante de las carteleras y mailing para informar a sus colaboradores de los diversos valores, así como los principios básicos de igualdad de condiciones y lineamientos de omnicalidad que ayuden a reforzar la cultura organizacional de los colaboradores del Contact center.

Se recomienda aperturar el dialogo sin perder la autoridad, debido que pueden surgir propuestas más elaboradas que el mismo líder de equipo o departamento, para esto se debe de cumplir con ciertas condiciones, el rol de autoridad debe de estar muy bien definido y que los colaboradores sepan qué lugar ocupan en la organización, deben de conocer que la información tacita generada de su día a día, deberá de transmitirse a su superior inmediato, para que la secuencia siga en ascenso, y la persona que está liderando el equipo de trabajo debe ser alguien que el equipo admire y reconozca su profesionalismo.

Se recomienda crear un departamento que esté totalmente dedicado en la elaboración de estrategias comunicacional para el público interno y externo que sea responsable de la actualización diaria de su página web y redes sociales así como el reajuste del diseño en los medios de comunicación que utiliza con el fin de captar de mejor manera la atención de los públicos y diferenciarse frente a la competencia.

Se recomiendas cada 3 meses evaluar de manera continua la efectividad de las campañas de vigencia y verificar su efectividad, en el caso de no conseguir resultados se espera desarrollar nuevas propuestas en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos.

7. Bibliografía

Adler, & Elmhorst. (2005). *Comunicación organizacional*. 2º Ed.

Álvarez. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. 2da Edición.

Balarezo. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Universidad Técnica de Ambato.

Brunet. (2011). *El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

Brunet. (2011). *El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

Capriotti. (2009). *Branding corporativo*. Andros.

Carretón. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación*. AIRP.

Chiavenato. (2011). *Administración de recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Costa. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones la Crujía.

Fernandez. (2002). *La comunicación de las organizaciones*. Trillas.

Fernandez, & Galguera. (2009). *Teorías de la Comunicación*. McGraw Hill.

Ferrer. (2002). *Desarrollo organizacional*. Trillas.

Fiske. (1984). *Introducción al estudio de la Comunicación*. Norma.

Galeano. (1997). *Modelos de comunicación*. Macchi.

Galeano. (1997). *Modelos de Comunicación*. Macchi.

García. (1997). *La comunicación interna*. Diaz de santos.

García. (1998). *La comunicación Interna*. Diez de Santos.

García, & Wong. (2015). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido

de Comunicación y Educación.:

<http://www.scribd.com/doc/2976622/Educacion-y-Comunicacion>

- Goldhaber. (1984). *Comunicación Organizacional*. 3ra edición.
- Goldhaber. (2000). *Comunicación Organizacional*. Ed. Pablo de la Torre.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2011). *Metodología de la investigación*. Ed Mc.
- Hurtado. (2000). *Metodología de la investigación*. Sypal.
- Lohr, & Palmas. (2000). *Muestreo: diseño y análisis*. International Thomson Editores.
- López. (1997). *La Ciencia de la Comunicación. Método y objeto de estudio*. México: Trillas.
- Lucas. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Colección Boch Comunicación. Obtenido de Colección Boch Comunicación.
- Mertens. (2013). *Integridad y diversidad con los métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos*. Mil Robles Sabios.
- Paoli. (2005). *Comunicación e Información*. Perspectivas teóricas.
- Pick, & López. (2002). *Como investigar en ciencias sociales*. Trillas.
- Pinto. (2017). *LA COMUNICACIÓN INTERNA-EXTERNA COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de file:///C:/Users/KARENPC/Downloads/DialnetLaComunicacionInternaexternaComoEstrategiaMotivaci-6662628.pdf.
- Pizzolante. (2008). *Comunicación interna*. Ed Corotn.
- Pozo. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, Casos de Empresas*. Universidad de Navarra.
- Robbins, & Judge. (2013). *Comportamiento organizacional*. Ed Pearson.
- Ruiz. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Prectice Hall.
- Sicca. (2016). *La comunicación organizacional interna en la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera*. . Trujillo.
- Tamayo, & Tamayo. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. Limusa.

Tessi, M. (2007). En comunicación interna cada pieza es estratégica. *Estación*, 10.

Thompson. (1998). *Los medios y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/28772450/Thompson-John-B-Los-media-y-la-modernidad-Una-teoria-de-los-medios-de-comunicacion>

Umaña. (2015). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. Quetzaltenango.

Uscanga. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. MDEB.

Valenzuela, Ramírez, & Gonzáles. (2014). *Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora.

Vazquez. (2015). *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa*. Asunción.

Wilbur. (1992). *Media, Power, and Democracy*.