



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PROPUESTA DE UN PLAN
DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, PARA FORTALECER EL CLIMA
LABORAL Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA BUENO&CASTRO INGENIEROS
ASOCIADOS CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Comunicación
Corporativa

Profesor Guía
Mgt. Gabriela Egas Paredes

Autora
Ashley Nicole Vaden Bueno

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mgt. Gabriela Egas Paredes

C.C. 17081096917

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mí autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Ashley Nicole Vaden Bueno

C.C. 1711858959

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Ingeniero Oswaldo Bueno por darme toda la apertura y apoyo para realizar este trabajo en su empresa. A mi profesora guía Gabriela Egas quien lo hizo posible gracias a sus conocimientos y apoyo absoluto. Y en especial a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre quien ha sido un soporte en cada momento de mi vida, una profesional y mujer excepcional que se ha convertido en mi modelo a seguir; por ser una amiga incondicional la cual ha estado a mi lado siempre. A mi abuelita, por motivarme a culminar mis estudios y que ahora es mi ángel y guía desde el cielo.

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo gracias a una previa investigación, donde se observó el comportamiento de cada empleado en su lugar de trabajo, cómo se desenvuelven y cuál es su actitud. Como parte del trabajo de investigación se realizaron entrevistas a los gerentes; encuestas al personal técnico y administrativo; y, por último, se llevó a cabo un focus group a determinados obreros con el fin de conocer su opinión. De esta manera, se conoció el clima laboral que existe y el nivel de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

El primer capítulo comprende toda la historia de la empresa, desde cómo se ha venido desempeñando a partir de sus inicios hasta los reconocimientos más importantes que ha recibido como la “medalla al mérito constructor 2003”. También se da una descripción de los procesos dentro de la institución y las obras que se encuentran en ejecución.

El segundo capítulo describe los conceptos de clima laboral, identidad y cultura corporativa con sus respectivos objetivos. De esta manera, se tiene una idea más clara de que es lo que se debe lograr en la organización y las acciones pertinentes a desarrollar.

El tercer capítulo hace referencia a toda la parte de la comunicación interna, los elementos del proceso, su importancia, los tipos y canales que existen; por último, menciona las herramientas necesarias para dar un excelente seguimiento a los colaboradores.

El cuarto capítulo se enfoca a toda la parte metodológica de la investigación, se comprueba la existencia de un conflicto interdepartamental, la falta de comunicación entre áreas y el tensionado clima laboral que existe. También, los canales de comunicación que utilizan no logran llegar a todos los trabajadores, por lo que muchos no conocen que es lo que está pasando o no

pueden informarse de inmediato y, en ocasiones, la información se tergiversa. El manejo de redes sociales es escaso y no cuentan con herramientas suficientes de comunicación.

Finalmente, el quinto capítulo tiene la propuesta de un Plan de Comunicación con estrategias dirigidas a fortalecer el nivel de pertenencia y mejorar el clima laboral de los colaboradores de Bueno&Castro.

ABSTRACT

This following report was carried out thanks to a previous investigation, where the behavior of each employee was observed in their workplace, how they performed and what was their attitude. As part of the research, interviews were conducted to managers; a survey to the technical and administrative staff; and finally, a focus group was conducted to certain workers in order to know their opinion. Through this, the working environment was established and the level of which the workers felt as part of the company.

The first chapter covers the history of the company; from how the company has developed from the beginning up to the most important awards it has received such the "Medal of the Constructor Merit 2003". It also gives a description of the processes within the institution and the activities that are in progress.

The second chapter describes the concepts of work environment, corporate culture and identity with their respective objectives. Thus, obtaining a better idea of what needs to be achieved in the organization and develop appropriate action.

The third chapter refers to all of the elements of the internal communication process, their importance, types and channels that exist. Lastly, it mentions the necessary tools to track exceptionally its collaborators.

The fourth chapter focuses on all of the research methodology, the existence of an interdepartmental conflict is found, the lack of communication between areas and stressed working climate that exists. Also the communication channels used do not reach all workers, so many do not know what is happening or cannot be reported immediately and sometimes the information is distorted. The management of social networks is scarce and do not have sufficient communication tools.

Finally, the fifth chapter is the proposal of a Communication Plan with strategies to strengthen the level of belonging and to improve the working environment of the collaborators of Bueno&Castro.

ÍNDICE

Introducción	1
1. Capítulo 1. Empresa constructora Bueno&Castro ingenieros asociados cia, ltda	2
1.1 Historia	2
1.2 Situación actual	7
1.3 Seguridad industrial	9
1.4 Colaboradores	9
1.4.1 Filosofía corporativa	11
2. Capítulo 2. Clima laboral e identidad corporativa	12
2.1 Concepto clima laboral	12
2.2 Variantes determinantes del Clima Laboral	13
2.2.1 Comunicación	13
2.2.2 Información	14
2.2.3 Motivación	14
2.2.4 Participación	15
2.3 Objetivos del diagnóstico del Clima Laboral	16
2.3.1 Influencia	16
2.3.2 Innovación	17
2.3.3 Trabajo en equipo	17
2.3.4 Satisfacción	18
2.3.5 Deseo de cambio	19
2.3.6 Responsabilidad	19
2.4 Parámetros para medir el clima laboral	20
2.4.1 Relaciones interpersonales	20
2.4.2 Estilo de dirección	21
2.4.3 Sentido de pertenencia	21
2.4.4 Retribución	22
2.4.5 Disponibilidad de recursos	22

2.4.6 Estabilidad	22
2.4.7 Claridad y coherencia en la dirección	23
2.4.8 Comunicación	23
2.5 Cultura corporativa	24
2.6 Concepto de identidad	25
2.7 Objetivos de la identidad	26
2.8 Tipos y elementos de la identidad	26
2.7.1 Identidad cultural	26
2.7.2 Identidad verbal	27
2.7.3 Identidad visual	27
2.7.4 Identidad objetual	27
2.7.5 Deseo de ambiental	28
2.7.6 Identidad comunicacional	28
3. Capítulo 3. Comunicación Interna	29
3.1 Introducción	29
3.2 Elementos del proceso comunicativo	30
3.3 Importancia de la comunicación interna	31
2.3.1 Objetivos	31
2.3.2 Funciones	31
3.4 Tipos y canales de la comunicación interna	32
3.4.1 Según los niveles jerárquicos	32
3.4.2 Medio utilizado	33
3.4.3 Grado de interacción	34
3.4.4 Canales formales e informales	34
3.5 Herramientas de comunicación interna	34
4. Capítulo 4. Investigación	36
4.1 Objetivo general	36
4.2 Objetivos específicos	36

4.3	Metodología de la investigación	36
4.3.1	Propósito	36
4.3.2	Tipo de estudio	37
4.3.3	Enfoque metodológico	37
4.3.4	Métodos de investigación	38
4.4	Determinación de la población y selección de la muestra ..	41
4.4.1	Determinación de población.....	41
4.4.2	Muestreo	42
4.4.3	Muestra	43
4.5	Desarrollo de las técnicas de investigación	45
4.3.1	Encuestas	45
4.3.2	Focus Group.....	76
4.3.3	Entrevista	77
4.3.4	Conclusiones del estudio	80
5.	Capítulo 5. Plan de Comunicación	82
5.1	Introducción	82
5.2	Objetivo general	82
5.3	Objetivos específicos.....	82
5.4	Públicos	83
5.4	Justificación propuesta plan de comunicación	83
5.5	Matrices.....	85
5.6	Matriz resumen Plan de Comunicación	107
6.	Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	111
5.1	Conclusiones	111
5.2	Recomendaciones	111

REFERENCIAS..... 113

ANEXOS 115

INTRODUCCIÓN

La empresa Constructora Bueno&Castro Ingenieros Asociados se constituyó legalmente en la ciudad de Quito el 26 de junio de 1987. Está conformada en partes iguales por el Ingeniero Oswaldo Bueno y el Ingeniero Ramón Castro. A lo largo del tiempo mediante sus obras y construcciones, ha trabajado para dar una mejor calidad de vida a los ciudadanos de Quito.

El desarrollo de la empresa ha ido cada vez más en aumento al igual que el número de sus empleados; por lo tanto, es necesario la implementación de un plan de comunicación corporativa para fortalecer el clima laboral y conocer cuáles son las necesidades de cada persona, para tener un mejor ambiente de trabajo y lograr que se encuentren comprometidos con cada acción que realicen. De esta manera, las utilidades se verán incrementadas y el personal estará contento con los resultados obtenidos.

Es importante que el nivel de pertenencia del personal sea alto para que puedan asumir cargos y tomar decisiones importantes en el momento preciso.

Para su desarrollo se ha realizado una auditoria interna a los trabajadores para saber lo que sucede con el clima laboral, esto permite diagnosticar la situación actual de la institución y las estrategias y acciones que se deben tomar para fortalecer el sentido de pertenencia. Se ha utilizado diferentes herramientas que expongan la opinión y necesidades de cada persona, con el fin de que se los tome en cuenta y que su participación dentro de la empresa, sea aún mayor.

La realización del proyecto busca establecer estrategias para tener un buen clima laboral, y que cada trabajador se sienta identificado con el papel que desempeña dentro de la misma. De esta manera, la productividad se incrementará y los resultados a corto y largo plazo se verán reflejados en los resultados. El empleado tendrá un mayor compromiso con la empresa y se fortalecerá el nivel de pertenencia, para que sea capaz de cumplir con los objetivos de la empresa y pueda asumir riesgos.

Capítulo 1

Empresa constructora Bueno&Castro

1.1 Historia de la empresa

Hace 27 años surge la asociación de los ingenieros Oswaldo Bueno y Ramón Castro, creando así la empresa constructora BUENO&CASTRO INGENIEROS ASOCIADOS CÍA. LTDA.

La empresa se constituyó legalmente en la ciudad de Quito el 26 de junio de 1987 y hasta la presente fecha ha ejecutado obras evaluadas en millones de dólares. Sus principales fundadores e inversionistas el ingeniero Oswaldo Bueno, presidente de la compañía, y el ingeniero Ramón Castro, gerente, tienen cada uno, una participación del 50% de las acciones. Ellos se unieron hace casi 30 años para la realización de un trabajo en conjunto. Desde los cimientos de la empresa han tratado de alcanzar sus objetivos, encaminados al desarrollo de la nación y ubicarse entre una de las entidades más importantes de servicios de ingenierías en el país. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Esta vinculación se crea cuando el ingeniero Bueno hace ya más de 30 años se encontraba realizando proyectos de edificación. Era superintendente de la construcción del Quito Tennis y Golf Club “El Condado”, manejada por el consorcio Grupo Pichincha Constructores Asociados. Por lo que se ve en la necesidad de contratar a una persona para que colabore con él. Al mismo tiempo que era profesor de ingeniería en la Universidad Católica del Ecuador. Es ahí, donde sin pensarlo dos veces, propone a uno de sus mejores estudiantes el ingeniero Ramón Castro que sea su mano derecha de aquellos proyectos. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Años más tarde, tras haber trabajado 4 años juntos de la mejor manera y con mucha seriedad nace la idea de formar una empresa, en ese tiempo por ley se necesitaba mínimo dos personas, por lo que fue el momento perfecto para crear esta asociación.

Siempre se han manejado llevando el trabajo y las ganancias por igual. Empezaron en una pequeña fábrica prestada, su equipo de trabajo estaba conformado por los dos ingenieros, una secretaria contadora y un mensajero. De esta manera, con tan solo 4 personas empezaron a realizar licitaciones públicas. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Posteriormente, deciden denominar a la empresa BUENO&CASTRO INGENIEROS ASOCIADOS CÍA. LTDA., por sus apellidos y profesión.

En el logotipo se encuentra la inicial de cada apellido, de manera ingeniosa formando la imagen de un computador. En ese tiempo era algo nuevo y novedoso con proyección al futuro, al igual a sus próximos trabajos, por esta razón deciden hacerlo así. Los colores siguen siendo los mismos que en su inicio, no se han visto en la necesidad de cambiar, ya que el azul oscuro y blanco siguen proyectando una imagen de seriedad y prestigio. (Bueno I. O., 2013)

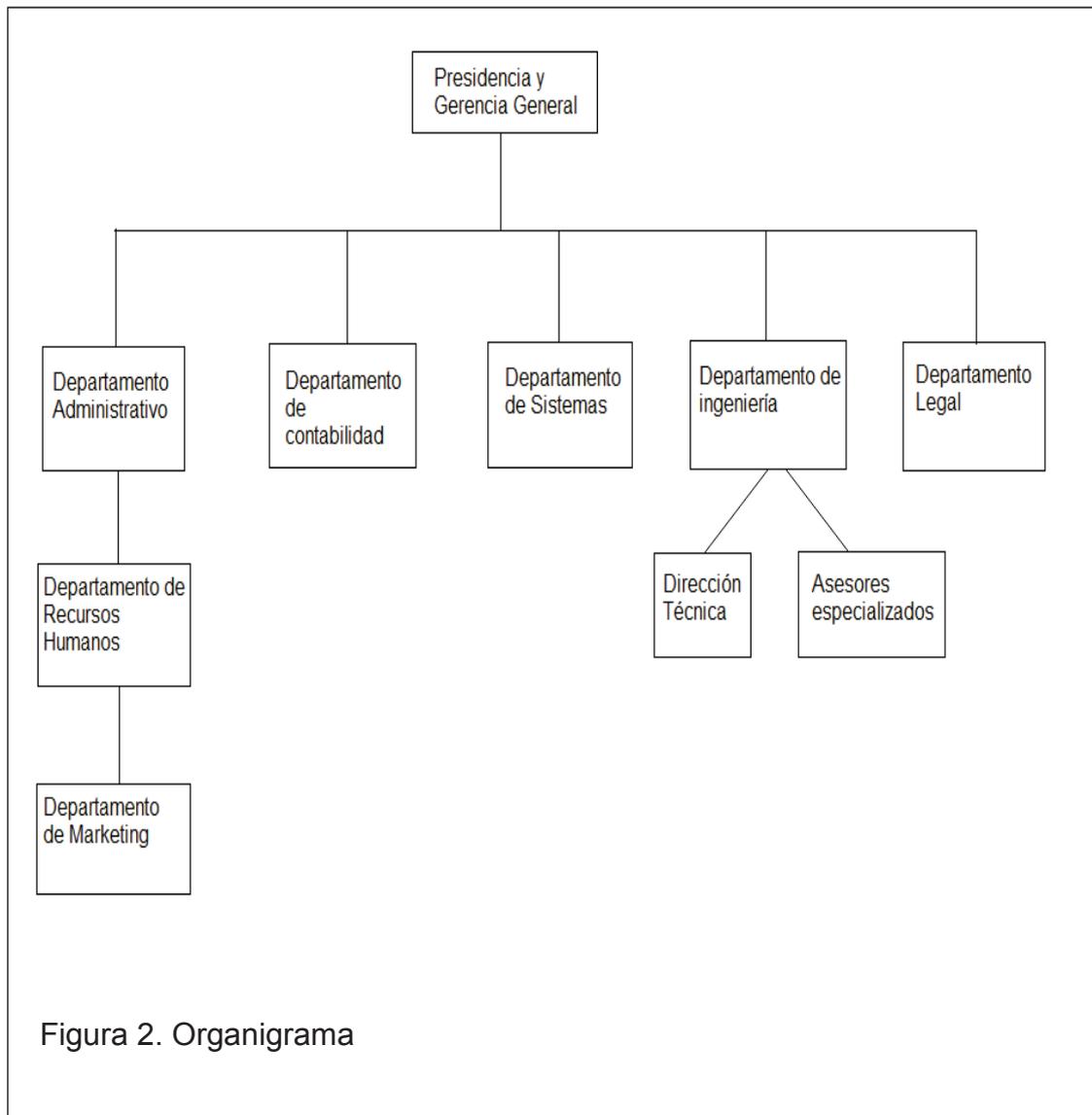


Bueno&Castro Ingenieros Asociados Cía. Ltda. es una agrupación de profesionales ecuatorianos, con amplia experiencia en el sector de la construcción, que ofrecen servicios de ingeniería en construcción de obras del sector público y privado. Lleva varios años de ser parte activa del sector constructor nacional y de haber aportado con grandes y significativas obras, según cuenta su presidente general, Oswaldo Bueno. (Bueno I. O., 2013)

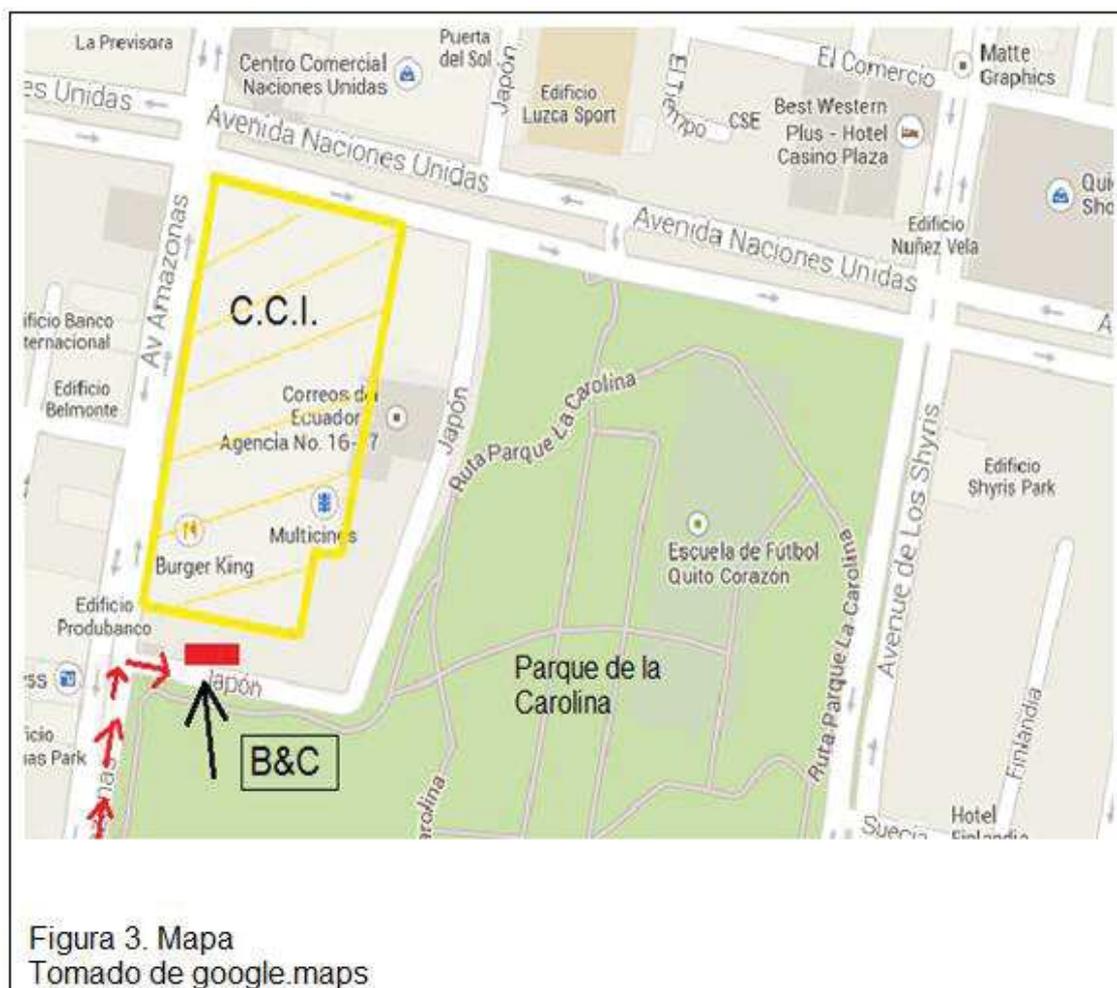
Se dedican a realizar obras civiles enfocándose en el sector constructor para apoyar al desarrollo y economía del país. Trabaja para dar una mejor calidad de vida a los ciudadanos en la ciudad de Quito, mejorando las vías y carreteras que faciliten la movilidad de las personas; así mismo se ha expandido a otras ciudades a nivel nacional. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Desde sus inicios han tenido a su cargo obras civiles de importancia, en el año 2003 obtienen el premio “medalla al mérito constructor 2003”. Es una empresa que con el tiempo ha crecido de manera considerable por sus proyectos en el sector de obras públicas. En consecuencia, el número de trabajadores también ha incrementado. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Organigrama actual:



La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la calle Japón 212 y Av. Amazonas.



También cuenta con una sede social ubicada en la parroquia de Calderón, donde los empleados pueden visitar y hacer uso de sus instalaciones en horarios fuera de oficina. Cuenta con una cancha de fútbol, voleibol y tenis. Salones de billar, comedores, una piscina, turco e hidromasajes. Aquí mismo se realizan capacitaciones e integración del personal. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

1.2 Situación Actual

Bueno&Castro se encuentra muy bien posicionada y es altamente reconocida en el área de la construcción, gracias a su profesionalismo. Cada una de sus obras son realizadas con las mejores técnicas de construcción. Cuenta con personal técnico y administrativo que tienen ya varios años de experiencia, y también busca cumplir cada día con los objetivos de eficiencia, superación, calidad total, consecución de grandes retos, para poder desarrollar de manera eficiente y sin contratiempos los distintos proyectos.

Posee un equipo completo de construcción, desde herramientas menores como taladros y generadores eléctricos hasta equipo pesado como excavadoras de orugas y motos niveladoras. Se encuentran en una constante actualización de métodos constructivos e innovando los conocimientos en los niveles gerenciales.

La diversificación de actividades y una mayor generación de trabajo, son sus principales objetivos de aportar positivamente al desarrollo del país. Como consecuencia de este considerable crecimiento, han tenido que incrementar el número de trabajadores, y pasar de tan solo 4 personas a ser una empresa que consta con más de 600 empleados en todo el país, viéndose en la necesidad de preocuparse por cada uno de ellos para que su lugar de trabajo sea el adecuado y se desempeñen de la mejor manera con óptimos resultados. Preocupándose en su seguridad para elevar los estándares internos y un crecimiento en la productividad. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Sus principales clientes han sido:

AECON AG	BYCHERSA
EMOP-Q	BNF
EMAAP-Q	CNT
INNOVAR	ESPOL
FONSAL	IESS
ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO	IERAC
JUNTA NACIONAL DE LA VIVIENDA	MTOP

PETROECUADOR	PROESTADIO
TRANS ESMERALDAS	PRODUBANCO
NATENER	OIM

Obras realizadas:

Intercambiador de tráfico de la Villaflora
Construcción del viaducto ubicado en la intersección de la Av. América y Av. Naciones Unidas
Intercambiador de tránsito "Lucha de los pobres" en la Av. Simón Bolívar
Construcción corredor norte tramo II
Corredor de transporte sur tramo B
Construcción corredor norte tramo I
Pavimentación de la vía del trolebús
Construcción del corredor sur occidental
Construcción de la infraestructura vial y equipamiento urbano
Construcción de la Av. Huayanayñan
Intercambiador de la Av. Mariscal Sucre
Intercambiador de tránsito Av. 10 de agosto
Mejoramiento y ampliación de alcantarillado en la zona Sur y Norte
Túnel de la parroquia Calderón
Obras de saneamiento y embaulamiento
Canalización telefónica Pomasqui
Alcantarillado de la zona Norte y Sur
Construcción del hospital gineco-obstétrico
Ampliación edificio matriz de Produbanco
Construcción del estadio L.D.U.
Edificios de estacionamientos centro de Quito
Construcción del prekínder y kindergarten del colegio Alemán
Central telefónica Pomasqui
Construcción de viviendas en diferentes barrios
Ampliación de la estación terrena

Sede social "colegio de veterinarios de pichincha"
Intercambiador El Condado
Intercambiador Av. Machala
Intercambiador Fernández Salvador

(Empresa Bueno&Castro, 2013)

1.3 Seguridad industrial

La empresa cuenta con un manual de seguridad industrial, que se ha creado para cada uno de los colaboradores pero aún no ha sido entregado. Está comprendida por una introducción general, sus capítulos hacen referencia a las medidas de seguridad pertinentes que se deben seguir. Son reglamentos para el personal que maneja maquinaria pesada y utiliza materiales de alto riesgo. De esta manera, se conocen los procesos a seguir y no existen malos entendidos o catástrofes fatales, evitando el mal uso de los materiales.

1.4 Colaboradores

A su disposición cuenta con más de 300 empleados en la ciudad de Quito, por lo que se debe tomar en cuenta cuidadosamente que es lo que sucede en su interior, que los empleados estén contentos con su trabajo, conozcan los beneficios que les ofrecen y se identifiquen con lo que hacen. Es importante que un trabajador esté feliz y satisfecho con sus labores para que realice un buen trabajo.

Los problemas que se han diagnosticado en la empresa es que existe un conflicto interdepartamental, no existe una comunicación clara entre áreas y el clima laboral se encuentra tensionado. También los canales de comunicación que utilizan no logran llegar a todos los trabajadores, por lo que muchos no conocen que es lo que está pasando o no pueden informarse de inmediato y, en ocasiones, la información se tergiversa. El manejo de redes sociales es escaso y no cuentan con herramientas de comunicación. (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Se comunican con su personal mediante llamadas telefónicas, mails y escaneo y distribución de documentos.

El crecimiento del personal ha sido de manera considerable, debido al número de empleados que actualmente tiene, el manejo del personal es muy importante y se debe trabajar de manera cuidadosa para que no existan alteraciones ni disminuya su productividad.

Los beneficios adicionales a más de los de ley que reciben los trabajadores son:

- Cena de navidad
- Médico ocupacional para todo el personal
- Reciben 25% más en relación a su sueldo cuando se exceden en horas de trabajo.
- Vacación el día de su cumpleaños
- El primero de mayo escogen un viaje grupal a cualquier lugar dentro del país, por un fin de semana.
- Cena anual por aniversario de la empresa.
- Dentro de obras la empresa paga al 100% todos los gastos de comida, el 50% al personal de administración.
- Cubre 50% de su seguro médico privado

Obras en ejecución:

Rehabilitación de los complejos deportivos Leonidas Proaño y Tito Navarrete
Mejoramiento y ampliación del sistema de alcantarillado sector Calderón
Intercambiador Armenia etapa II
Hospital del Sur en Guamaní

(Bueno I. O., 2013)

1.4.1 Filosofía Corporativa

Misión:

“Bueno & Castro Ingenieros Asociados Cía. Ltda. está comprometida con la actualización constante de métodos constructivos que permitan lograr mayor eficiencia en el trabajo de obras civiles, apoyen el desarrollo del sector constructor nacional y, por ende, de la economía del país, por lo cual permanentemente se actualizan e innovan los conocimientos en todos los niveles gerenciales.” (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Valores Corporativos:

- Ética
- Honestidad
- Compromiso
- Calidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Gestión social y Ambiental

Políticas:

“La política de la constructora es desarrollar y operacionalizar soluciones que permitan elevar los estándares internos, buscando continuamente la productividad y la excelencia en las obras” (Empresa Bueno&Castro, 2013)

Capítulo 2

Clima Laboral e identidad

2.1. Concepto Clima Laboral

El clima laboral es importante para cualquier institución y forma parte de su medio interno, debido a que “es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (Baguer A, 2005, p.77). Por esta razón, se debe tomar en cuenta de manera individual a cada miembro de la empresa, para poder conocer cómo se desenvuelve en su puesto de trabajo, cómo realiza sus tareas y cuál es su manera de pensar, sentir y actuar frente a distintas situaciones.

Se refiere a las apreciaciones compartidas por los miembros de la compañía con respecto al trabajo; el lugar físico donde realizan sus labores, las interrelaciones que se dan en su entorno, las regulaciones que existen y, sobre todo, qué es lo que sucede a diario dentro de la misma.

Las diferentes circunstancias que se suscitan día a día en el lugar de trabajo pueden ser percibidas de manera directa o indirecta por las personas, y tendrá una repercusión positiva o negativa en el comportamiento de cada uno; a su vez, esto será transmitido a su entorno y logrará cierta influencia en ellos.

Cada persona es un mundo diferente, lo que para unos un gesto o una acción puede representar algo insignificante; para otros, puede llegar a ser algo totalmente diferente, logrando un gran impacto en sus vidas.

Javier Llana define al clima laboral como “una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización” (Llana J, 2007, p.466). Cada organización es distinta y sus miembros la hacen única de acuerdo a su modo de pensar, actuar y relacionarse entre ellos.

La actitud de las personas se ve influida por varios factores, entre ellos: nivel de estudios, psicológico, social, económico y familiar. De esto dependerá el modo de actuar y la relación que tengan con su entorno.

Manejar un buen clima laboral es algo que la mayoría de las empresas busca, puesto que si un empleado se siente comprometido con su trabajo podrá cumplir con sus objetivos diarios, trimestrales y anuales; mejorando así la productividad de la organización. Debe existir un comportamiento positivo que genere integración con sus miembros para que no existan problemas interdepartamentales y la información sea siempre la adecuada, para no dar paso a malos entendidos por falta de comunicación.

2.2 Variantes determinantes del Clima Laboral

2.2.1 Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental para la interacción humana, donde se transmite información entre dos o más personas, creando así cierta influencia sobre los demás.

La tecnología ha ido evolucionando de manera constante y la forma de estar en contacto con las personas no es la misma que hace 5 años atrás, la rapidez con la que puede llegar la información marca la diferencia.

En la actualidad los miembros de las organizaciones permanecen comunicados todo el tiempo, lo que les permite estar enterados de todo lo que sucede desde cualquier parte del mundo.

Los nuevos canales de comunicación utilizados en las empresas permiten potencializar las posibilidades de mantenerse siempre informados, influyendo en gran medida el modo de trabajar de las personas, debido a que podrán percibir mejor los hechos y sus directivos podrán llegar de manera inmediata a cada empleado, lo que facilitará la toma de decisiones en momentos cruciales.

Utilizar las herramientas adecuadas es indispensable para llegar a todo el personal, debido a que no a todos se los puede contactar de la misma manera.

Algunas empresas no toman esto en cuenta y tratan de informar a todos por igual, ocasionando que muchos ni se enteren de lo que está sucediendo y genere un malestar a la hora de trabajar.

2.2.2 Información

Las personas buscan y necesitan conocer con claridad todo lo que sucede a su alrededor; por esta razón, la información debe ser verdadera y visible para todos. El manejo de la misma puede ser un arma de doble filo, puesto que las palabras pueden ser mal interpretadas y causar un gran conflicto.

Los malos entendidos dentro de las organizaciones generan mal estar alrededor de todo el personal, no saber con exactitud la verdad puede generar chismes y rumores que afecten el desarrollo de las actividades. Así mismo, pueden crear datos mal intencionados que dañen la reputación de la empresa y que la situación llegue a ser incontrolable.

“Cualquier actividad de nuestra vida diaria requiere de información para su realización. La humanidad no se concibe sin información. Ésta se produce y maneja para propiciar el desarrollo de la actividad económica, política y social del mundo”. (Herrera, 2003, p.17). Por esta razón, tanto públicos internos como externos deben tener acceso a información verdadera y suficiente para conocer la situación actual de la empresa; a su vez, cada uno de sus miembros conocer con exactitud los procesos, reglamentos y cambios que se manejan.

Cuando existe transparencia en los procesos laborales y los empleados pueden adquirir información comprobable, fácilmente se sienten tranquilos, puesto que conocen con exactitud lo que sucede dentro de la empresa. De esta manera, si alguien dice algo erróneo sobre lo que está pasando, podrán comprobar de manera inmediata lo contrario, controlando la situación para que no se haga más grande el tema y cause una innecesaria preocupación.

2.2.3 Motivación

“El interés de la empresa por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que, dentro de su ámbito de acción, pueda poner en

practica con el fin de influir en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos empresariales” (Barreiro J., Diez de Castro J., Barreiro B., Ruzo E. y Losada F. 2003, p.119).

La motivación que reciben los miembros de una organización sin duda tiene gran impacto en la productividad. Los trabajadores se sentirán contentos, entre ellos hablarán bien de la empresa y estarán dispuestos a realizar un excelente trabajo, logrando cumplir las metas, por ende el clima laboral se verá favorecido.

Los trabajadores tienen responsabilidades dentro y fuera de la empresa, en su mayoría con la familia, por lo que la preocupación de mantenerles y sacarles adelante casi siempre está presente. También cada vez son más conocedores sobre sus derechos o las posibilidades laborales que existen a su alrededor. Por esta razón, los directivos de las empresas se encuentran en la tarea de satisfacer sus necesidades, motivándoles a sus empleados para que logren niveles altos de desempeño.

Dentro de la motivación se encuentran: las económicas, verbales, dar la autoridad para actuar de forma independiente en toma de decisiones, colocar al empleado en el lugar adecuado para su correcto desempeño.

2.2.4 Participación

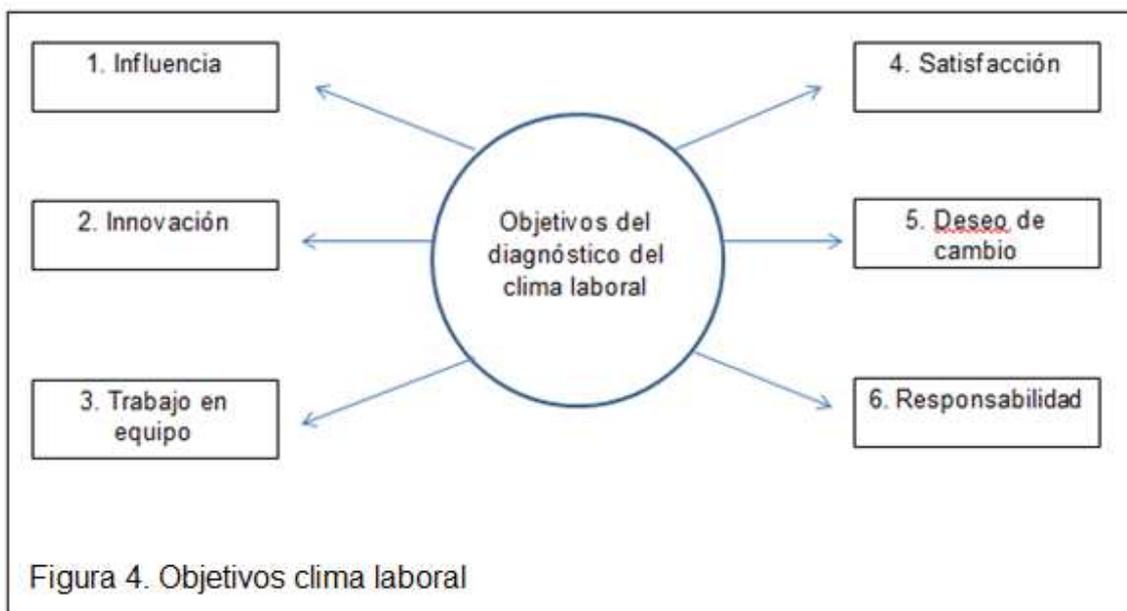
La opinión de los empleados es importante, por lo tanto, se debe tomar en cuenta para poder trabajar en conjunto con los directivos. Muchas veces los empleados conocen más sobre lo que verdaderamente sucede y son ellos los que pueden tener la solución a diferentes temas para el proceso de mejoramiento. Al realizar ellos mismos el trabajo, se pueden dar cuenta de ciertos problemas que los directivos no lo conocen. Deben ser innovadores y tener iniciativa propia para lograr que sus ideas sean tomadas en cuenta.

El adecuado clima laboral forma un papel importante en el desarrollo de sus empleados, puesto que si la empresa tiene confianza en ellos, les harán sentir importantes y alentarán para que aporten sus ideas.

Si sus necesidades son satisfacerlas, podrán trabajar de manera adecuada y sentirse bien en su puesto de trabajo. La alta participación de los trabajadores es necesaria en el desarrollo organizacional. Actualmente es indispensable que los jefes den cierta apertura para escuchar a sus trabajadores.

2.3 Objetivos del diagnóstico del Clima Laboral

Según Ciampa Dan, indica que los objetivos del clima laboral se encuentran divididos en seis categorías.



2.3.1 Influencia

Cada persona puede tener control sobre otra, logrando cambiar su manera de ser; en los grupos de trabajo se transmiten los sentimientos y emociones presentes ya sean de manera positiva o negativa. Por lo que es necesario tener contentos a los trabajadores y sean una buena influencia para los demás.

Las empresas buscan tomar en cuenta a cada uno de sus trabajadores y satisfacer sus necesidades para que se sientan conformes en sus puestos de trabajo lo que tendrá un impacto de crecimiento en la productividad.

El clima laboral es influenciado por las acciones y procesos que se dan dentro de la empresa y la relación que existe entre sus colaboradores; todo esto, creará o no un favorable ambiente que afectará de manera distinta a cada uno.

2.3.2 Innovación

La constante innovación es trascendental para mantenerse actualizado en un mundo cambiante donde la tecnología avanza de manera inmediata. La creatividad juega un papel importante para proponer nuevas ideas que se ajusten a las necesidades de cada época. Se realiza un análisis a cada una de las ideas de gente comprometida con la organización y se crea un prototipo para ver su utilidad, posteriormente se puede introducir algo totalmente nuevo al medio de trabajo. La integración de todo el personal es necesaria para saber qué opinan y si estarán dispuestos a trabajar con algo diferente.

“Cuando una compañía deja de innovar y cambiar cuando es necesario, los clientes, empleados e incluso la comunidad en su conjunto pueden sufrir” (Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. 2005, p.341).

2.3.3 Trabajo en equipo

El buen desarrollo laboral depende de la manera en que se realicen las diferentes actividades y forma de relacionarse con los demás trabajadores.

Las metas deben estar previamente establecidas para que cada persona sepa el trabajo que tiene que realizar y exista orden en los procesos; de esta manera, se elige un líder que se encargue de controlar que cada uno ejecute un excelente trabajo. Una manera de promover el trabajo en equipo es por los resultados obtenidos, puesto que es muy difícil tener éxito si no todos cumplen con sus labores.

El factor de la comunicación también influye para que los integrantes conozcan a plenitud qué es lo que está sucediendo y expresen los acuerdos y desacuerdos que tienen, llegando a un convenio que les permita trabajar de manera adecuada. La unión hace la fuerza por lo que se debe hacer un trabajo en conjunto brindando apoyo al que necesite.

Que los empleados se sientan comprometidos con el equipo crea un alto nivel de pertenencia con lo que están ejecutando, así querrán realizar su trabajo, buscando todas las maneras posibles para cumplir con cada objetivo. Por otro lado, debe existir una compensación a quien lo haga de manera correcta, puesto que con una simple felicitación se sentirán contentos y motivados para seguir haciéndolo.

“En un ambiente donde no se ofrece a todos los empleados la posibilidad de participar en la toma de decisiones, donde la comunicación es pobre, insuficiente, unidireccional y por tanto, disfuncional, las relaciones humanas no sólo serán pobres sino que incluso pueden manifestarse con violencia y resultar caóticas” (Lizano G., Rojas M y Campos N. 2002, p.395).

2.3.4 Satisfacción

La satisfacción laboral contribuye en el desempeño individual, influyendo efectivamente en cada puesto de trabajo. Una actitud positiva que se transmite a los demás trabajadores es necesaria para que se sientan a gusto en el lugar que se encuentran, y realizar con agrado lo que se les pide; de esta forma, hasta aportarán más, no solo haciendo mecánicamente su tarea.

“Tanto satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia efectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad” (Gan F. y Berbel G. 2007, p.183).

Obtener resultados positivos sirve para que se planteen nuevos retos y los trabajadores se sientan contentos de saber que pudieron realizar efectivamente

una meta y en las siguientes ocasiones tengan la responsabilidad de cumplir los objetivos, lo que genera alegría entre los integrantes para continuar y ser un ejemplo. Cuando alguien se siente bien eso se ve reflejado en sus acciones por ende, la manera de hacer las cosas será mejor que el de una persona desmotivada.

2.3.5 Deseo de cambio

Al enfrentarse a un mercado tan competitivo como el actual, es necesario estar actualizado y dispuesto a realizar acciones diferentes, al principio puede ser muy complicado adaptarse a lo desconocido o generar cierta incertidumbre por querer conocer los resultados de manera inmediata. La cuestión empieza con tener el deseo de cambiar las cosas y hacerlo de formas diferentes para avanzar y mejorar.

“Es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal” (Black H, 2006, p.41). La reestructuración y estrategias se lo hace en conjunto con todo el personal, son ellos los que ponen en práctica nuevas formas para tener éxito y afrontarse al mundo actual. Si no están dispuestos al cambio, difícilmente se podrá obtener resultados; por esta razón, se debe capacitar a todos a fin de que conozcan a lo que se quiere conseguir, para que así, conociendo las oportunidades y ventajas, estén dispuestos a tomar nuevos caminos para hacer las cosas.

2.3.6 Responsabilidad

Cada integrante de la organización desempeña un determinado rol, sabiendo lo que tiene que cumplir y es el encargado de hacer un buen trabajo. La responsabilidad que tiene cada persona se ve reflejado no solo en resultados, sino también en su entorno. Puesto que si todos cumplen con los procesos no existirá las tensiones o preocupaciones por no llegar a lo establecido, causando así peleas entre compañeros por saber quién es el culpable. Se necesita personas dispuestas a obtener resultados proactivos.

2.4 Parámetros para medir el clima laboral

El clima laboral se lo puede medir a través de distintas categorías, lo importante es saber qué es lo que se quiere conocer de los empleados de la empresa. Para obtener estos datos Guillermo Álvarez (1992) ha dividido de la siguiente manera:



2.4.1 Relaciones interpersonales

Se debe tomar en cuenta el grado en que los empleados se ayudan entre sí y como es su participación, es decir, si manejan un trato de respeto y cordialidad. De esta manera, podrán colaborar entre ellos ante cualquier situación laboral que se presente en el camino.

“Un manejo inteligente de las relaciones entre los miembros que integran la organización es el instrumento más idóneo para garantizar la eficiencia y el rendimiento.” (Brigido A, 2006, p.177)

El comportamiento de los miembros de la organización es la influencia para que se cumplan los objetivos del trabajo, también se debe mencionar que mientras exista un comportamiento positivo todos tendrán una mejor disposición para hacer las cosas.

2.4.2 Estilo de dirección

En todo grupo ya sea de trabajo o no, siempre va a existir un líder, el cual representa a los demás. De estas personas dependerá que se cumplan las políticas y se realicen las cosas de una determinada manera, brinden apoyo, estimulen y den participación a todos, tomando las sugerencias de quién busca mejorar el trabajo de todos. Por esta razón, se debe enfocar a que la dirección sea la mejor para que la influencia sobre su grupo sea buena. Así mismo, su actitud debe tomarse en cuenta porque será la imagen o ejemplo a seguir.

“Los fallos organizativos son fundamentalmente resultado de un fallo de dirección” (Vértice E, 2008, p.2) Por esta razón, los directivos deben ser capaces de poder dirigir un grupo y poseer habilidades tales como la buena comunicación, representatividad, toma de decisiones, negociación, autocontrol y flexibilidad, que le permita mejorar el desempeño de todos y llegar al máximo rendimiento.

2.4.3 Sentido de pertenencia

Mientras a un empleado le guste trabajar en lo que hace y se sienta cómodo de estar ahí, va a dar siempre lo mejor de sí para realizar una excelente labor, debido a que se siente parte importante de la organización a la que pertenece y va a querer que las cosas mejoren e ir para adelante. El orgullo que tiene de pertenecer a la empresa, genera lealtad, compromiso y responsabilidad en la relación con sus objetivos.

“El ser humano necesita satisfacer también el sentido de pertenencia a un grupo. La empresa llena este vacío, al permitirle a su colaborador integrarse en equipos humanos y procurar en ellos su propia identidad” (Cleghorn L, 2005, p.91)

Por esta razón se debe hacer que los empleados quieran a la empresa, así en el caso de escuchar un mal comentario la van a defender y explicar por qué eso no debe suceder o motivar a sus compañeros para que también quieran a la empresa y se sientan parte importante de ella.

2.4.4 Retribución

Una retribución es la remuneración y beneficios adicionales que reciben los colaboradores por su trabajo como forma de motivarlos y hacerles sentir contentos. Esto se verá reflejado continuamente en la productividad. Es necesario que cada trabajador conozca exactamente cuáles son estos beneficios, para que puedan hacer uso de los mismos y crear un tipo de vínculo con la empresa, es decir, se sentirán comprometidos, porque si la empresa les otorga algo ellos igualmente lo deberán hacer. Una retribución económica también produce una mejor productividad, debido que, si quieren ganar algo extra deberán cumplir con las metas, y buscarán todas las maneras para alcanzarlas generando cierta satisfacción.

2.4.5 Disponibilidad de recursos

La disponibilidad de recursos son los materiales con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades. Sin duda poseer equipos de última tecnología facilita y reduce el tiempo de hacer las cosas, por lo que es recomendable mantenerse innovando y remplazar aparatos viejos que ya no son útiles. Así mismo, poseer elementos de alta calidad evita daños constantes y reduce el gasto. También se debe tomar en cuenta que todos puedan tener acceso a la información necesaria para trabajar, debido a que si necesitan ciertos datos de manera urgente y no pueden acceder a ellos puede causar la pérdida de un negocio o la molestia de sus públicos. Por último los puestos de trabajo deben estar acopladas de acuerdo a sus funciones, cada departamento debe estar cerca del que requiera su soporte, de esta manera la comunicación es más rápida y efectiva.

2.4.6 Estabilidad

Una empresa al brindar estabilidad a sus empleados genera nivel de pertenencia con la misma, en vista de que si tienen esta posibilidad y les gusta el trabajo van a querer quedarse, no obstante, para lograrlo su desempeño tendrá que ser excelente y así poder mantener su puesto; debido a que, estabilidad no significa quedarse con su trabajo sea cual sea el resultado. Se

debe tener resultados muy buenos que contribuyan al desarrollo de la organización para poder permanecer en ella. De esta manera, los que continúen ahí sea por medio de resultados y un criterio justo. También, los despidos intempestivos o masivos generan un gasto extra para la empresa.

2.4.7 Claridad y coherencia en la dirección

La filosofía de las organizaciones se crea junto al nacimiento de la misma, por lo que si ya lleva varios años en el mercado se debe transmitir a su público nuevo cuál es su historia, valores, políticas etc. Para que nunca se pierda la esencia de como iniciaron. Es trabajo de la dirección de mandos altos hacer comprender a todos los colaboradores dichos términos para que se identifiquen y trabajen de acuerdo a los parámetros ya establecidos. Así mismo, mostrar claramente cuál es el futuro de la empresa y como se están logrando los objetivos, establecer metas a cada uno y hacerlas cumplir. Trabajar de manera transparente es la mejor situación para no dar paso a dudas o pensamientos negativos. Inculcar al personal los mismos valores de la empresa es fundamental para lograr un buen equipo de trabajo con personas que buscan lo mismo y caminan hacia una misma dirección. Y por supuesto debe existir coherencia en lo que se dice con lo que se hace. Como hacen referencia varios autores académicos en su libro y dice que: “las estrategias de negocios de las empresas, que implicarían una coherencia técnica, organización, dirección y prácticas de la compañía” (López C., López L., Pineda J. y Vanegas S. 2008, p.35)

2.4.8 Comunicación

En toda organización debe existir una buena comunicación para que cualquier informe o aviso sea entendido de la manera como los directivos quieren que se entienda, para que no exista rumores y chismes que ponga en riesgo la tranquilidad de sus colaboradores. Muchas veces los comunicados no llega de la misma manera a todos, esto es porque no se utilizan las herramientas necesarias para difundir el mensaje. Se debe tomar en cuenta a quien se va a dirigir para ver la manera ideal de llegar a su conocimiento. Los malos

entendidos al no ser tratados a tiempo pueden generar una bola de nieve que después es muy difícil manejar, por lo que se debe mantener al tanto de lo que sucede a diario, el acceso a la información reduce la incertidumbre. La comunicación es el elemento más importante por lo que se debe manejar con cuidado, de esta manera se puede influir de manera productiva ante cualquier medio.

2.5 Cultura corporativa

La cultura corporativa es la manera de pensar y hacer las cosas dentro una organización; es decir es un conjunto de valores, creencias, políticas y normas establecidas y compartidos por sus miembros. Todos estos elementos salen a partir de la misión y la visión que crean la identidad, y es así como sus públicos deberían percibir para formar la imagen deseada. Por esta razón, es importante que todo el público interno conozca de qué manera quiere que se los vea, para así transmitir a todo el público externo, debido a que son sus principales propagadores hacia el exterior.

La cultura implica todo con relación a las actitudes y lenguaje que se maneja frente a distintos escenarios, los principios éticos que tiene la empresa y su manera de relacionarse con los demás, los valores de sus fundadores y las normas o reglamentos que se deben seguir. “La adquisición de la cultura es el resultado de los diversos modos y mecanismos del aprendizaje cuyos rasgos culturales identificativos son la herencia que cada persona debe adoptar y asimilar” (Sanz M y González M, 2005, p. 25). Así, por más de que pase el tiempo e ingrese nuevo personal la esencia de la organización seguirá siendo la misma, y tendrán que acoplarse a ella conociendo su historia y sus inicios.

Todo esto sirve para el desarrollo de ventajas competitivas y saber qué hacer frente a un entorno cambiante, para que sean flexibles y abiertas al aprendizaje, pone las pautas de cómo deben actuar sus miembros. Las principales funciones de la cultura corporativa es la de coordinación, identificación, integración y motivación. De esta manera, en la investigación se podrá conocer si existe una cultura fuerte, es decir, si existe poca rotación de

personal, alta intensidad de adhesión, compromiso organizacional, valores altamente definidos y difundidos. O si existe una cultura débil en la que indica poca participación de los empleados, baja intensidad de fidelidad hacia la empresa, actitudes y comportamientos negativos.

2.6 Concepto de identidad

La identidad corporativa es como la organización se presenta a sí misma y lo que quiere proyectar hacia los demás, es decir transmitir sus características propias para que la gente los considere de una determinada manera. Esto implica el qué es la empresa, a qué se dedica, cómo lo hace, cómo inicio y hacia dónde quiere llegar. Todas las empresas, aunque no comuniquen nada, emiten continuamente mensajes a su alrededor. Como lo dice Manuel Maldonado: “la conciencia que el ser humano posee de sí mismo y, al mismo tiempo, la percepción que tiene de los demás y de la cultura que emerge” (Maldonado M, 2009, p.25). Determina el modo de relacionarse dentro y fuera de la institución, dando ciertos parámetros en el modo de actuar que la gente va aprendiendo y poniendo en práctica en su vida diaria. La identidad es el conjunto de atributos que una organización tiene y desea proyectar para ser reconocida sólo de esa manera por su público.

Las empresas deben estar bien determinadas tanto en su misión y visión como en sus valores corporativos, para que sus empleados acojan estos parámetros y se puedan sentir identificados con la empresa. Debido a que tienen que conocer cómo funciona su lugar de trabajo y si lo que piensan de la empresa tiene relación con lo que en realidad proyecta. De esta manera, se podrán sentir o no identificados con sus valores y creencias.

La imagen visual es uno de los medios más importantes por los cuales las empresas se dan a conocer y buscan transmitir su manera de ser mostrándosela a los demás, pero muchas veces puede ser confuso para su público interno ya que aparenta una cosa pero es otra. Según Capriotti, Imagen es “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y

diferencia de las demás” (Capriotti P, 1999, p.29). Para el público externo muchas veces la imagen que tienen de las empresas es lo que han escuchado de su propio público interno ya sea de manera intencional o no, por lo que los empleados deben estar siempre felices con su trabajo para dar una buena imagen hacia los demás. Por lo tanto, es una tarea que toma tiempo y se la debe realizar con mucho cuidado.

Cada empleado debe realizar el trabajo que le corresponde, saber exactamente cuál es su rol a desempeñar y donde se encuentra ubicado dentro del organigrama. Es importante también, que se sientan identificados con el logotipo, sepan su significado y puedan transmitir por medio de palabras o emociones lo que para ellos es trabajar ahí.

2.7 Objetivos de la identidad

El objetivo de la identidad es lograr que la organización sea única, diferente a todas las demás, es decir que tenga su propia esencia y ninguna otra la pueda copiar. Que su nombre quede grabado en la conciencia de las personas. Para poder potenciar y explotar sus particularidades, se debe tener claro lo que realmente la empresa es y la hace incomparable.

Por lo que se plantea definir el sentido de la cultura organizacional, construir la personalidad corporativa, es decir, determinar el modo de actuar y desarrollarse de la empresa, sus políticas, normas, reglas y relaciones dentro y fuera de la misma. Se define su misión, visión y valores corporativos. Reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo, impulsar nuevos productos y servicios, generar una opinión favorable de todos sus públicos y, por último, optimizar inversiones en comunicación.

2.8 Tipos y elementos de la identidad

2.8.1 Identidad cultural

La identidad cultural es todo lo que se percibe dentro de la organización, incluye la misión en la que dice lo que es la empresa y como quiere que otros la perciban y conozcan su principal función. La visión en la que señala donde le

gustaría estar a futuro ve más allá, sirve para establecer objetivos que le permitan llegar hacia la meta. Los valores son comportamientos establecidos por los altos directivos que se deben manejar dentro de la institución, los cuales incluyen la responsabilidad, honestidad, compromiso, ética, buen comportamiento, entre otros.

2.8.2 Identidad verbal

El nombre de la empresa es un elemento sumamente importante debido a que tiene que ser algo con lo que el público tanto interno como externo se sienta identificado, para que así se sienta parte de dicha institución y no sea necesario acudir a la competencia. Se debe realizar un cuidadoso estudio para conocer las necesidades de las personas y poderles ofrecer algo que mejore sus vidas y satisfaga sus necesidades, creando así un compromiso. Se debe tomar en cuenta que un nombre es la esencia de las personas; en este caso de la empresa por lo que hay que ser cuidadoso en lo que se transmite, ya que esto tiene que causar confianza y credibilidad.

2.8.3 Identidad visual

Es un elemento con el cual se conoce y puede identificar a simple vista la organización, es el isotipo que se utiliza; los colores corporativos deben ser de acuerdo a las funciones que desarrolla la empresa; de esta manera, su público se puede sentir identificado fácilmente por lo que se debe cuidar hasta en el más mínimo detalle.

Los símbolos son representaciones gráficas con las que se puede identificar de manera rápida, incluye el logotipo, símbolos, colores y tipografías específicas que puedan ser recordadas fácilmente.

2.8.4 Identidad Objetual

“La identidad objetual viene definida mediante la personalidad corporativa de los productos y objetos. Cada vez más se tiende a identificar la marca o la empresa que fabrica o vende determinados artículos” (Costa J, 2005, p.97). Se

utiliza para saber el producto que ofrece la empresa y cómo las diferentes personas pueden sentirse identificados o formar parte de la misma de distintas maneras.

2.8.5 Identidad ambiental

Para que un trabajador realice sus labores de una excelente manera y con resultados positivos, debe sentirse contento de su lugar de trabajo, el sitio en el cual desarrolla sus actividades la empresa es parte importante de una alta productividad. Puesto que los trabajadores al sentirse cómodos en su puesto estarán dispuestos a cumplir y desarrollar las metas establecidas.

2.8.6 Identidad comunicacional

Son todos los procesos de comunicación que se dan ya sean de manera formal o informal, para mantener en contacto a todo el público interno de la organización. Así se mantienen informados y actualizados de lo que sucede en su entorno; de esta manera, se trata de evitar el desconocimiento o incertidumbre que genera malestar entre la gente, provocando chismes y rumores.

Capítulo 3

Comunicación Interna

3.1 Introducción

Dentro de la comunicación interna funciona la dirección, comunicaciones corporativas y recursos humanos, todas trabajando en conjunto para lograr el buen funcionamiento de la oración. Entre sus principales funciones se encuentran: integrar a todo el personal en un proyecto común, ayuda a que se actúe como transmisores de la identidad corporativa y del proyecto de cambio, refuerza la dirección participativa, hace realidad la transparencia informativa y de gestión, ayuda a mejorar los resultados y por ende su rentabilidad, desvanece subculturas negativas, apoya los objetivos y planes a realizarse. Horacio Andrade señala que: “Hay empresas que han avanzado mucho en la tarea de mejorar su comunicación y empresas que se encuentran todavía rezagadas, sea por falta de conciencia, por falta de convencimiento, por no saber por dónde empezar el esfuerzo o qué hacer correctamente” (Andrade H, 2005, p.11). Cualquiera que fuera la razón, es importante que no se lo tome a la ligera dado que esto genera resultados bastantes óptimos para la organización y su públicos.

Los tipos de comunicación interna que existen son según los niveles jerárquicos ya sean horizontales, descendentes o ascendentes. “El proceso comunicativo debe comenzar teniendo claro el público al que el mensaje va a ir dirigido” (Equipo Vértice, 2008, p.4). De esta manera se puede conocer las herramientas necesarias a utilizar, dependiendo hacia dónde va el comunicado puede ser de manera formal o informal. Los avances tecnológicos son una ventaja puesto que la información se maneja de manera inmediata desde cualquier parte del mundo y ante una posible urgencia se podrá hacer algo al respecto. Para que exista una buena comunicación debe haber una respuesta por parte del receptor.

3.2 Elementos del proceso comunicativo

Emisor: Es quien transmite el mensaje

Receptor: Quien recibe la información.

Código: Es la forma en que se encuentra estructurado el mensaje, el mismo que debe ser conocido tanto por el emisor como el receptor.

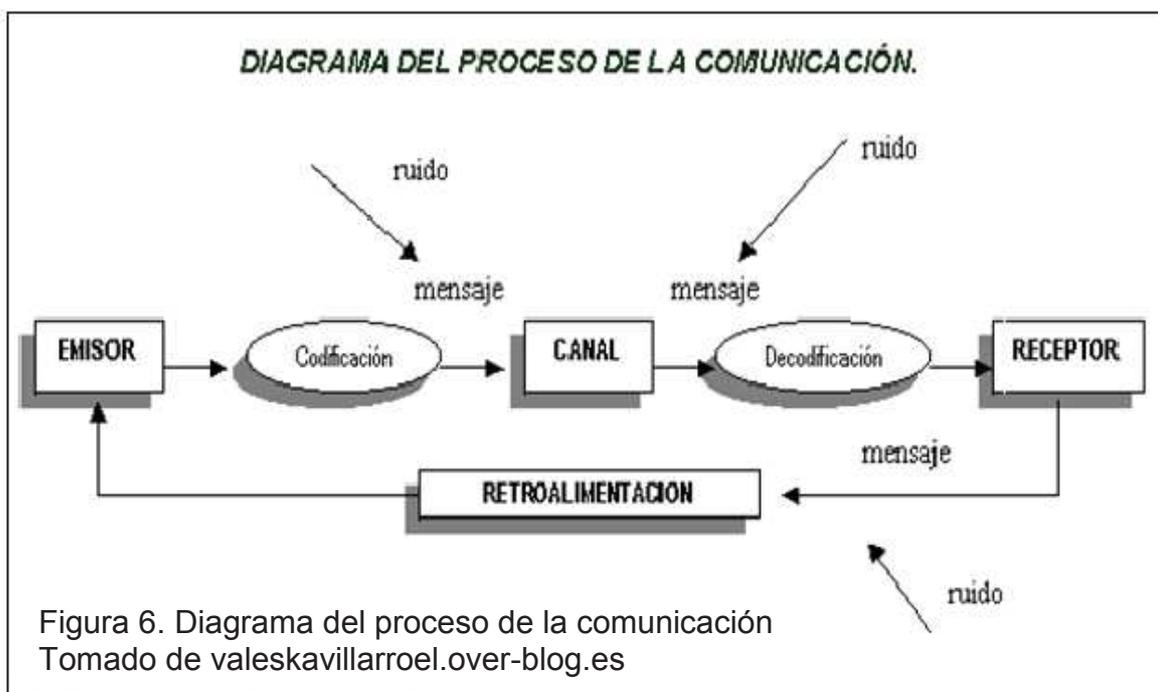
Canal: El medio por el cual se transmite la información.

Mensaje: Toda la información que se transmite.

Contexto: Las circunstancias que existen en el momento de transmitir un mensaje.

Ruido: Todo aquello que dificulta la comunicación.

Retroalimentación: Son las condiciones necesarias para que se dé una interacción entre emisor y receptor donde exista una respuesta.



3.3 Importancia de la comunicación interna

3.3.1 Objetivos

“El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos” (Equipo Vértice, comunicación interna, pag.7).

Toda empresa necesita comunicar a sus empleados para que conozcan qué es lo que deben hacer o la situación actual en que se encuentran, pero cada persona al ser diferente también entiende las cosas de manera diferente, por lo que hay que conocer cuál es la técnica correcta para llegar a cada uno y que la información sea interpretada como el emisor quiere. El tono de voz, la dificultad de las palabras y el medio por el cual se está comunicando son factores que influyen en la captación del mensaje. Es indispensable analizar las condiciones de la organización para tener una idea clara de lo que se necesita para llegar a cada uno de sus miembros.

3.3.2 Funciones

Las funciones que cumple la comunicación interna es dar a conocer algo para optimizar la vida de cada compañía con transparencia de información y gestión. Permitiendo cambiar la cultura corporativa existente, generar entendimiento entre sus integrantes, da a conocer los objetivos, políticas, normas y planes que se deben manejar, construye confianza, da paso a la motivación para que el empleado se sienta parte importante de los procesos y altamente reconocido, haciendo público sus logros individuales o colectivos. Esto permite mejorar las relaciones interdepartamentales puesto que al conversar se trata de que no existan malos entendidos y todos conozcan lo que sucede. Así, se trata de reducir los conflictos apoyando la mejora de resultados y activando acciones que encaminen a la calidad total. Al integrar a todas las personas en un proyecto común se fortalece una cultura y fomenta a que todos actúen como transmisores de la identidad, conozcan cuáles son las funciones de cada

persona y el rol que desempeñan.

Según Catherine Cudicio señala en su libro cuáles son las claves para una comunicación interna efectiva.

Las 7 claves de la comunicación interna son:

- 1) Participación: donde los empleados forman parte activa de la empresa, aportan con opiniones, ideas y sugerencias para mejorar determinadas situaciones. Al tener la información necesaria tienen el conocimiento necesario para la toma de decisiones.
- 2) Habilidades comunicativas: los líderes son los que dirigen al personal por lo que deben tener las óptimas y necesarias herramientas de comunicación para llegar a ellos de la mejor manera y dar un buen ejemplo.
- 3) Significado: cada palabra puede ser interpretada de diferente manera, por lo que es necesario de la retroalimentación para aclarar cualquier duda.
- 4) Comunicación e información: es importante saber que la comunicación es de doble vía, es decir tiene que existir una respuesta por parte del receptor hacia el emisor, de lo contrario solo sería información.
- 5) Esfuerzo: para que exista una correcta comunicación se necesita compromiso, energía y tiempo.
- 6) No es un producto: la comunicación es un proceso intangible, no es únicamente transmitir información por diferentes canales.
- 7) Escuchar: muchas personas pueden ser muy buenas hablando y desenvolviéndose en su entorno, pero sólo aquel que escucha al otro será capaz de comunicarse con él.

3.4 Tipos y canales de la comunicación interna

3.4.1 Según los niveles jerárquicos:



Esta imagen representa la comunicación que existe en cada empresa, se puede clasificar según las funciones que desempeña cada individuo. “la siguiente figura establece cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse: Comunicaciones verticales, representadas por A, comunicaciones horizontales representadas por B, comunicaciones oblicuas, representadas por C, y comunicaciones externas, representadas por D” (Ongallo C, 2007. P.33).

La comunicación vertical o ascendente es el grado en que los empleados se pueden comunicar con sus superiores, para obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones e información adicional para el cumplimiento de sus labores.

La horizontal promueve el intercambio de datos y manera de pensar del personal de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo de trabajo.

La comunicación oblicua o también conocida como descendente es con el fin de comunicar al personal órdenes y noticias que provienen de las altas direcciones, cómo éstas informan a sus subordinados.

3.4.2 Medio utilizado

Actualmente existen varias maneras de mantener el contacto con cada

miembro de la organización, lo importante es conocer cuál es el indicado para cada persona, dependiendo el tipo de trabajo que realiza y las funciones que desempeña. Se debe realizar un cuidadoso estudio para saber el medio adecuado, ya sea escrito o de forma verbal, lo importante es mantener la excelente comunicación entre todos, para no dar paso a malos entendidos o incomodidades. Sin duda la tecnología forma parte fundamental y es de gran ayuda.

3.4.3 Grado de interacción

Se debe fomentar a la alta participación de los empleados dentro de la empresa, para que puedan aportar con nuevas y valiosas ideas dependiendo de las experiencias que tienen de ocupar su puesto de trabajo. Debido a que son los únicos que saben lo que necesitan de acuerdo con el rol que desempeñan. La interacción entre el personal es importante y necesaria para intercambiar información, experiencia y tener una idea clara de lo que sucede alrededor de todo el lugar, no únicamente conocer su área. De esta manera, se percibe de manera amplia lo que en realidad sucede en la organización.

3.4.4 Canales formales e informales:

El canal informal es cuando no se hace uso de ningún medio institucional, es decir la información llega simplemente por palabras, no existe nada por escrito. Mientras que en el formal la manera de proceder es utilizando herramientas escritas, cuyo objetivo es lograr la coordinación de actividades laborales, ya sean por cartas, boletines o circulares.

3.5 Herramientas de comunicación interna

Actualmente existen varias maneras para que todos los integrantes de una organización se mantengan informados de forma constante. Entre las más recientes se encuentra el manual corporativo, una guía para los trabajadores donde puedan conocer todo lo que es la empresa; su historia, reglamento interno, colores corporativos, logotipos, etc. Las convenciones anuales también se utilizan para mejorar los vínculos entre el personal, la revista interna es un

medio dinámico para conocer las últimas novedades o acontecimientos presentes, de la misma manera que las nuevas tecnologías como la intranet o video conferencias que permiten interactuar con otra persona de manera inmediata y personal.

Existen algunas herramientas que se utilizan desde hace algún tiempo atrás y no han perdido su importancia, entre ellas están:

- Reuniones informativas: Directivos lo realizan con el fin de dar a conocer hechos importantes a sus colaboradores.
- Teléfono: Una manera rápida para comunicarse en situaciones de emergencias.
- e-mail: El envío de documentos e información pertinente se lo puede hacer de manera inmediata.
- Intranet: Todos los colaboradores pueden estar en contacto entre ellos, así mismo, se envía información de interés al mismo tiempo para cada uno.
- Buzón de sugerencias: Los empleados podrán dejar sus sugerencias o comentarios para que los encargados realicen los seguimientos necesarios.
- Boletín: Publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores.
- Manuales de procedimientos: Instrumento de apoyo a los procedimientos que se realizan en la institución.
- Reuniones: Dos o más personas se reúnen para discutir uno o varios temas, a menudo en un ambiente formal.
- Videoconferencia: Reuniones por medio de aparatos tecnológicos con cámara y conexión a internet, se lo utiliza cuando un miembro importante del grupo se encuentra fuera de la ciudad o país.
- Revista interna: Publicaciones dirigidas exclusivamente para el personal interno de una organización.

Capítulo 4

Investigación

4.1. Objetivo General

Evaluar el clima laboral de la empresa constructora Bueno&Castro con el fin de su fortalecimiento a través de un plan de comunicación interno.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las relaciones interpersonales para el conocimiento de las características del clima laboral de la empresa.
- Establecer el grado de identidad para la comprensión del sentido de pertenencia que tienen los empleados de Bueno&Castro.
- Diagnosticar la comunicación interna con el fin de que se establezcan los elementos necesarios para su mejoramiento.

4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

4.3.1 PROPÓSITO:

A través de esta investigación se quiere llegar al fondo de la problemática para poder proponer soluciones viables, mediante la propuesta del plan de comunicación corporativa.

Al crear una cultura corporativa favorable se llega a fortalecer el sentido de pertenencia del público interno; de esta manera la productividad de los empleados mejorará. El personal se sentirá parte integrante de la organización una vez que conozcan a profundidad cuál es su rol en la empresa y porque son parte importante de ella. De esta manera, se involucrarán más con las diferentes actividades que se realicen. Esto será un aporte para cada obra que desarrollen en el país.

Para lograr dichos resultados se desarrollará una investigación que permita conocer todos los problemas y necesidades de comunicación interna de la

empresa, logrando establecer cuáles son los factores que afectan en su desarrollo para proponer un plan de comunicación que beneficie la imagen y comunicación de la institución. Es necesario establecer cuáles son los parámetros, políticas y estrategias que se convertirán en un apoyo para resolver el clima laboral y crear un nivel de pertenencia que genere una mayor productividad.

El siguiente estudio utilizará un enfoque multimodal o mixto el cual “es un proceso que recolecta, analiza, y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Giráldez A, 2012, p.137). De esta manera, se puede obtener una idea general de lo que sucede y posteriormente con temas específicos realizar un estudio preciso.

4.3.2 TIPO DE ESTUDIO

Se va a realizar un estudio de tipo correlacional para indagar los problemas que generan un mal clima laboral y bajo sentido de pertenencia. Así mismo, describirlos y analizar su causa y efectos. De esta manera, se buscará llegar a la integración de variables de relaciones interpersonales, estilo de la dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y comunicación, con el fin de encontrar óptimas soluciones. Muchas veces existe un mal clima laboral pero es necesario saber de dónde se genera este problema.

Los estudios de tipo explicativo y descriptivo se encuentran en concordancia con la correlacional, debido a que el descriptivo permitirá recolectar datos que se hayan obtenido por medio de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de B&C. Esto dará la posibilidad de saber qué es lo que hay que cambiar y fortalecer en su clima laboral. Por otro lado, en el explicativo se detallará en base a los resultados posibles soluciones para dicha investigación.

4.3.3 Enfoque metodológico

Para el desarrollo de esta propuesta se manejará un enfoque multimodal la

cual permite una perspectiva amplia y profunda del problema, se utiliza las fortalezas de los enfoques cuantitativos y cualitativos

a) Cuantitativo

El método cuantitativo va de la mano con el estadístico, puesto a que utiliza un análisis científico que se lo hace a través de datos estadísticos. Se realizarán encuestas con preguntas cerradas al personal técnico y administrativo, con el fin de obtener respuestas puntuales sobre su percepción general de la empresa.

b) Cualitativo

“El análisis cualitativo es un proceso dinámico y creativo, en el que los investigadores analizan y clasifican sus propios datos” (Vázquez L, 2006, p. 98)

El análisis cualitativo se utilizará en la entrevista al gerente, para que nos dé su punto de vista y comentarios sobre la empresa. Así mismo, a los obreros se les realizará un focus group donde puedan expresarse de manera abierta en sus comentarios y den su opinión sobre un tema en específico, localizando así el problema central y analizándolo detalladamente.

4.3.4 Métodos de investigación

Los métodos que se van a utilizar en la investigación son los siguientes: inductivo, deductivo, análisis, síntesis y estadístico.

a) Inductivo

“La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización, solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar valor de verdad del enunciado general” (Eco U, 2006, p. 87).

Se utilizará para llegar a conclusiones generales de la problemática a partir de un tema específico. Así, para de un caso particular como lo es el estudio de la empresa B&C, se pueda generalizar el manejo adecuado de clima laboral en todas las organizaciones.

b) Deductivo

“La deducción, es ir de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento” (Eco U, 2006, p. 89).

Se usará el método deductivo en toda la investigación puesto que del tema general de este trabajo saldrán varias inquietudes que servirán de base para formular estrategias enfocadas a solucionar los problemas que afectan al clima laboral de la empresa B&C.

c) Análisis

“Consiste en la descomposición de elementos que conforman la totalidad de datos, para clasificar y reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista para optar por el más preciso y representativo” (Eco U, 2006, p. 89)

En esta investigación el análisis se usará, debido a que se debe ordenar toda la información que se obtenga, y clasificar por su importancia. Se deberán escoger los datos más precisos y representativos obtenidos por las diferentes técnicas de investigación.

d) Síntesis

“El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo” (Eco U, 2006, p. 91).

Es decir, considera los objetos como un todo, en este proyecto se usará el estudio de los públicos internos para ir de lo más simple a lo complejo; después de las soluciones de cada categoría serán acopladas y expresadas en conclusiones globales para el trabajo.

e) Estadístico

El método estadístico recopila, elabora e interpreta la realidad del fenómeno a investigarse, a través, de datos numéricos. En este caso, se utilizará para medir y tabular respuestas de las encuestas realizadas al personal técnico y administrativo, y así obtener datos reales de la percepción de los empleados.

4.4 Técnicas de investigación

Para realizar la investigación se debe tener un orden estructurado, donde se conozca claramente el objetivo al que se quiere llegar, y los instrumentos que lo harán posible. Para la recolección de datos tenemos las fuentes primarias que en este caso se utilizará: entrevistas, encuestas y focus group basadas en las 8 categorías de Guillermo Álvarez (1992) analizadas y explicadas anteriormente. Así mismo, las fuentes secundarias tales como revistas, diarios, archivos que se encuentren en la oficina y libros que sustenten la teoría servirán como aporte a la indagación. Estas técnicas serán manejadas de forma objetiva para poder recopilar la mayor cantidad de información posible.

a) Entrevista

“La entrevista no consiste en una charla casual, sino en un diálogo con fines informativos” (González E, 2009, p. 11).

La entrevista se realizará al representante legal de la constructora Bueno&Castro, el Ing. Oswaldo Bueno. El mismo que brindará información interna de la empresa; las preguntas serán estructuradas en base a las 8 categorías propuestas por Guillermo Álvarez (1992) debido a que, son las que dan conocimiento sobre cómo se encuentra y maneja el clima laboral. Todos estos datos e información de manera cualitativa servirá para analizar cómo percibe el gerente dicha situación, que piensa al respecto y cuáles son las herramientas que posteriormente se podrán utilizar para proponer una mejora.

b) Encuesta

“La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (García F, 2004, p. 19).

La encuesta cuantitativa se realizará a todo el personal técnico y administrativo, de esta manera, se obtendrá información necesaria de cada uno de ellos con respecto al clima laboral de la empresa, en el cuestionario se formularán algunas preguntas para cada una de las 8 categorías ya antes explicadas. De esta manera, se podrá extraer conclusiones para el desarrollo del plan de comunicación.

c) Focus Group

“La técnica del focus-group se basa en la realización de reuniones, donde se intenta aplicar un procedimiento estructurado para obtener de los participantes su opinión sobre el problema objeto de debate” (Abad M, 1997, p. 57).

El Focus group se realizará a un determinado conjunto de personas, para obtener información de manera cualitativa sobre experiencias propias que han vivido dentro de sus lugares de trabajo y conocer de manera directa sus requerimientos. La conversación se hará en base a las 8 categorías mencionadas. Posteriormente, se analizará cada caso. Se ha escogido esta técnica debido a que al ser personas de un estrato social bajo no todos han tenido la oportunidad de estudiar por lo que algunos no saben leer ni escribir. Sería difícil realizar una encuesta porque no podrían contestarla de la manera requerida, tampoco se puede hacer una entrevista porque se necesita la opinión de un número más grande.

4.4 Determinación de la población y selección de muestra:

4.4.1. Determinación de población

La empresa constructora Bueno&Castro cuenta con 300 trabajadores en la ciudad de Quito. Para la presente investigación se ha dividido en tres

poblaciones, seleccionando a los empleados de mandos altos, medios y bajos que trabajan dentro de la empresa.

a) Mandos altos

La primera población es la de mandos altos que está conformada por el gerente representante legal a quién se le hará una entrevista estructurada para tener una respuesta sobre su percepción a la misma y el gerente general.

b) Mandos medios

La segunda población es la de mandos medios que se encuentra dividido en personal administrativo que cuenta con 19 personas, y el personal técnico que consta de 30 personas. Un total de 49 individuos, a los que se les realizará la misma encuesta.

c) Mandos Bajos

La tercera población está conformada por los obreros que actualmente son 300 trabajando en la ciudad de Quito. Para este grupo se ha determinado realizar un focus group.

4.4.2 Muestreo

Para las tres poblaciones el muestreo a realizar es de tipo no probabilístico. “Los métodos no probabilísticos no se basan en un proceso de azar sino que es el investigador el que elige la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección.” (Abascal E, 2006, p. 69)

En el caso de la entrevista hemos escogido al gerente representante de la empresa para que nos dé su punto de vista por medio de una entrevista de carácter cualitativo, en el caso de personal técnico y administrativo se les tomará en cuenta a todos y cada uno de ellos por lo que se han elegido a todos para formar parte de la encuesta. En el caso de los obreros se realizarán tres

focus group de diez personas cada uno. Elegiremos específicamente a los obreros debido a que no todos saben expresarse y necesitamos personas que puedan comunicarse con facilidad y además, sean los que estén más involucrados con la organización, que conozcan a detalle cómo funcionan las cosas dentro de la misma.

4.4.3 Muestra

La primera muestra de la población es de conveniencia y está conformada por el gerente representante legal, a quien se ha escogido de manera intencional para realizar una entrevista estructurada basada en las 8 categorías propuestas por Álvarez.

Para la segunda población que incluye al personal técnico y administrativo se realizará un censo debido a que se utiliza a todos los integrantes, en este caso son 49 personas a ser encuestadas.

La tercera población se determina por medio del punto de saturación. “El principio del punto de saturación permite definir el tamaño de la muestra cualitativa, el número de unidades elegidas” (Mejía J, 2000, p. 171). Bertaux establece que son 30 el número de casos necesarios para lograr el punto de saturación. Por eso en este caso, sabemos el tamaño de la muestra y que se obtendrán 30 personas para tres focus group, 10 obreros elegidos intencionalmente en cada una.

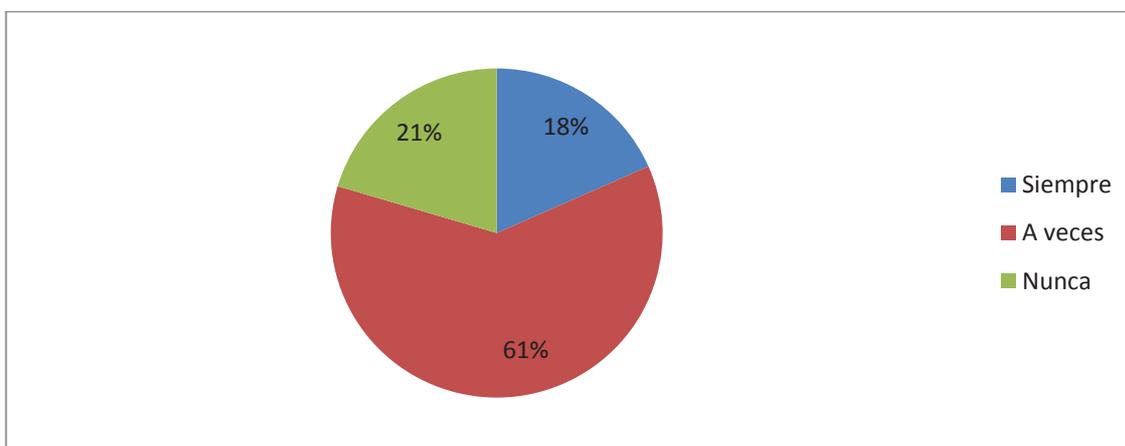
Número de personas	Cargo	Muestra	Técnica
2	Gerente	1	Entrevista
19	Personal Administrativo	19	Encuesta
30	Personal Técnico	30	Encuesta
250	Obreros	30	Focus Group

4.5 Desarrollo de las técnicas de investigación:

ENCUESTAS

1. ¿Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones y aportes?

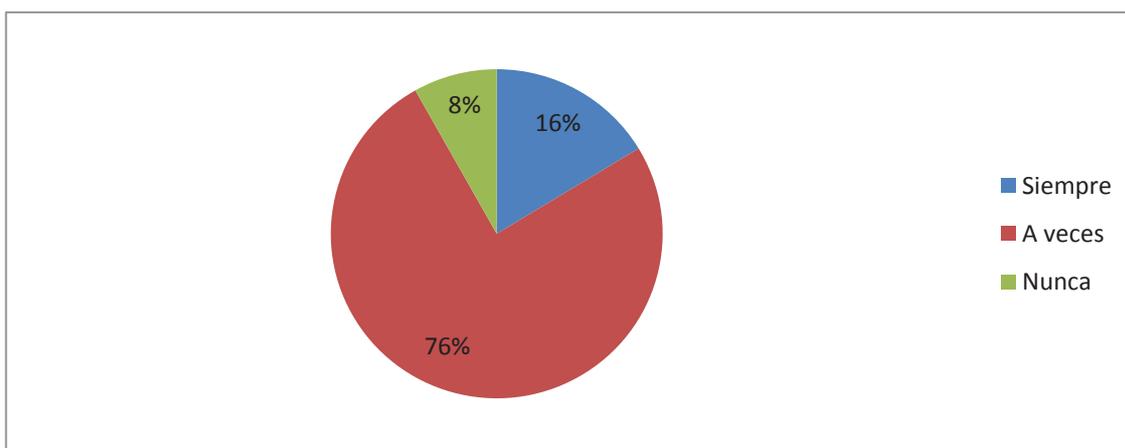
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	18%
A veces	30	61%
Nunca	10	21%
	49	100%



El 18% de trabajadores respondió que siempre sus compañeros toman en cuenta sus opiniones y aportes, el 61% a veces y el 21% nunca.

2. ¿Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo?

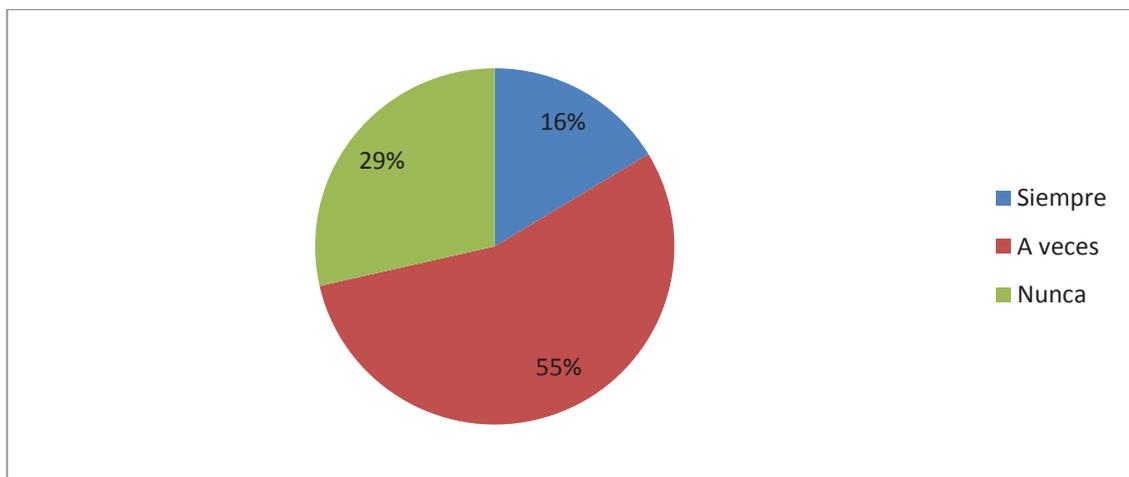
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	37	76%
Nunca	4	8%
	49	100%



El 16% de personas siempre se sienten a gusto trabajando con sus compañeros, 76% a veces y el 8% nunca.

3. ¿Recibo apoyo de parte de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de mis tareas?

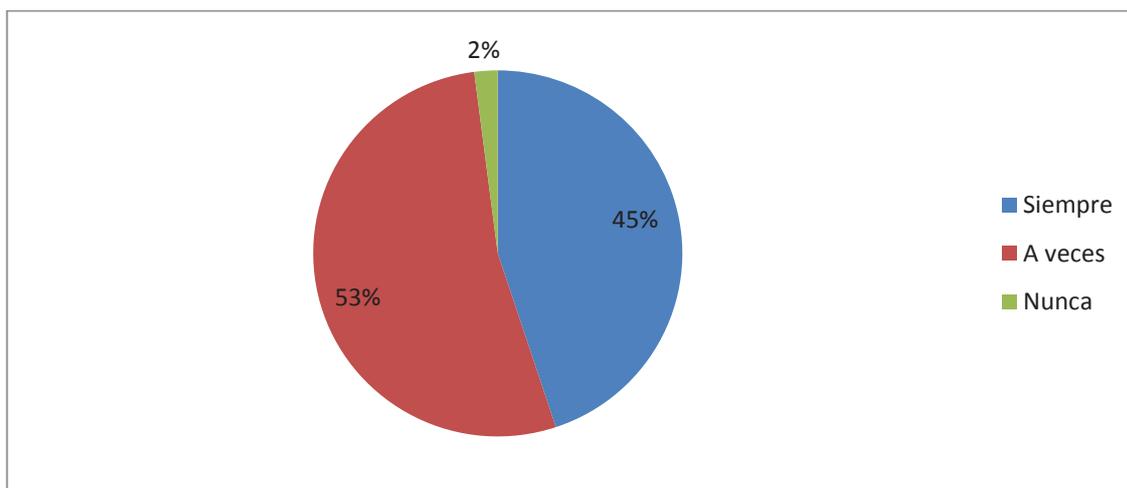
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
A veces	29	55%
Nunca	14	29%
	49	100%



El 16% de la gente respondió que siempre recibe apoyo de sus compañeros para el cumplimiento de sus tareas, el 55% a veces y el 29% nunca.

4. ¿Me adapto fácilmente a los cambios?

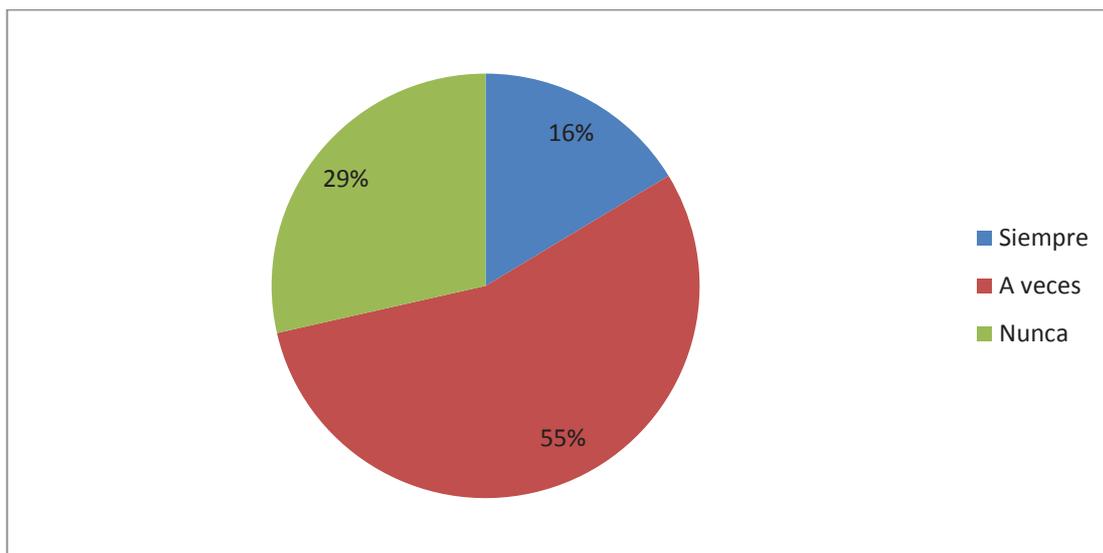
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	45%
A veces	26	53%
Nunca	1	2%
	49	100%



El 45% del personal respondió que siempre se adapta fácilmente a los cambios, el 53% a veces y tan solo el 2% nunca.

5. ¿Participo de las reuniones y actividades sociales que realiza mi empresa?

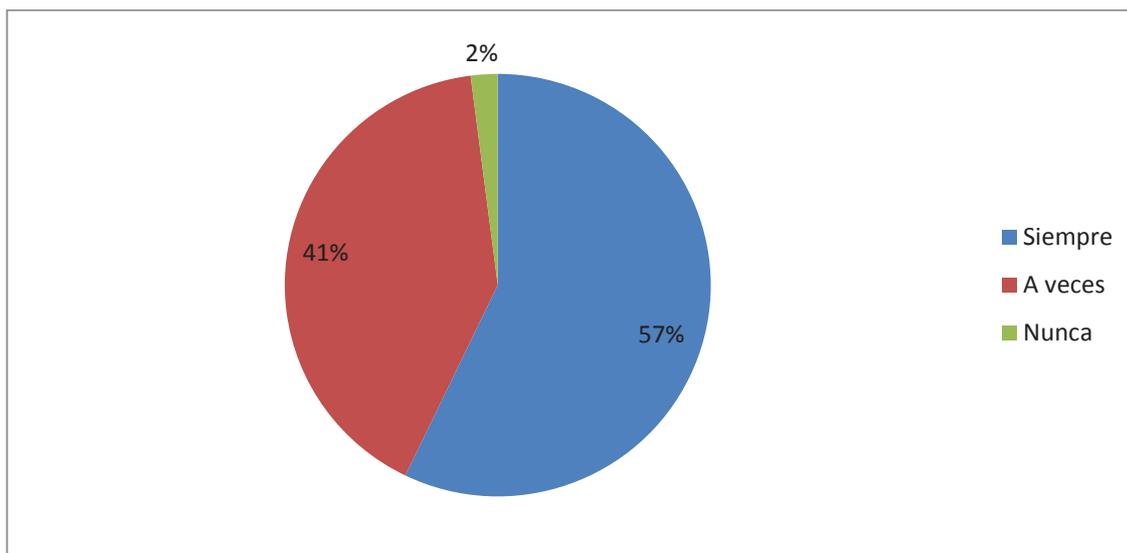
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	27	55%
Nunca	14	29%
	49	100%



El 16% de personas dice que siempre participa de reuniones y actividades sociales de la empresa, el 55% a veces y un 29% nunca.

6. ¿Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza?

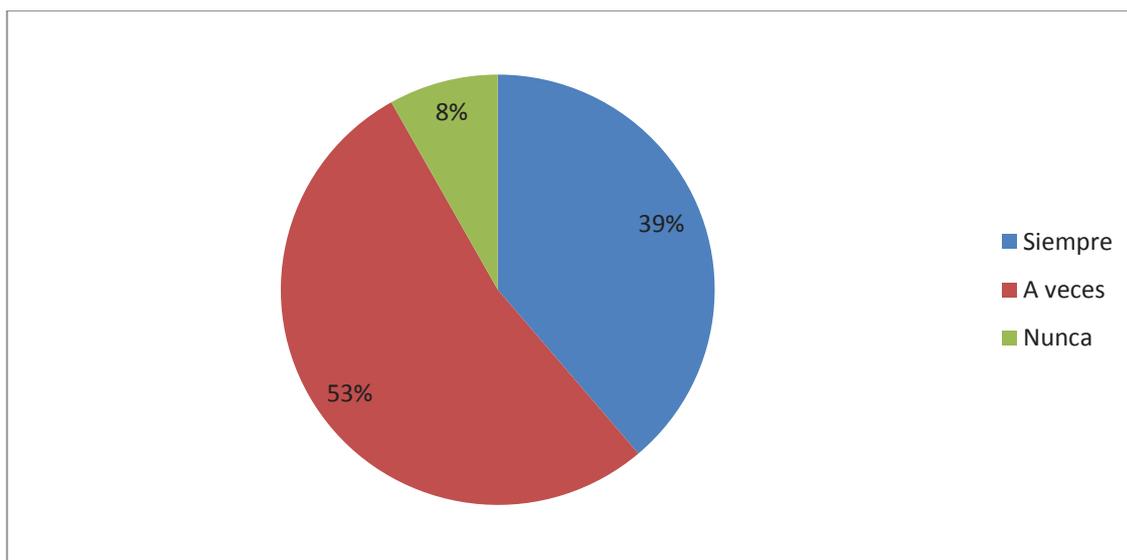
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	57%
A veces	20	41%
Nunca	1	2%
	49	100%



El 57% de empleados dice que su jefe inmediato siempre crea un ambiente de confianza, el 41% dice que a veces u el 2% nunca.

7. ¿Se toman en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales?

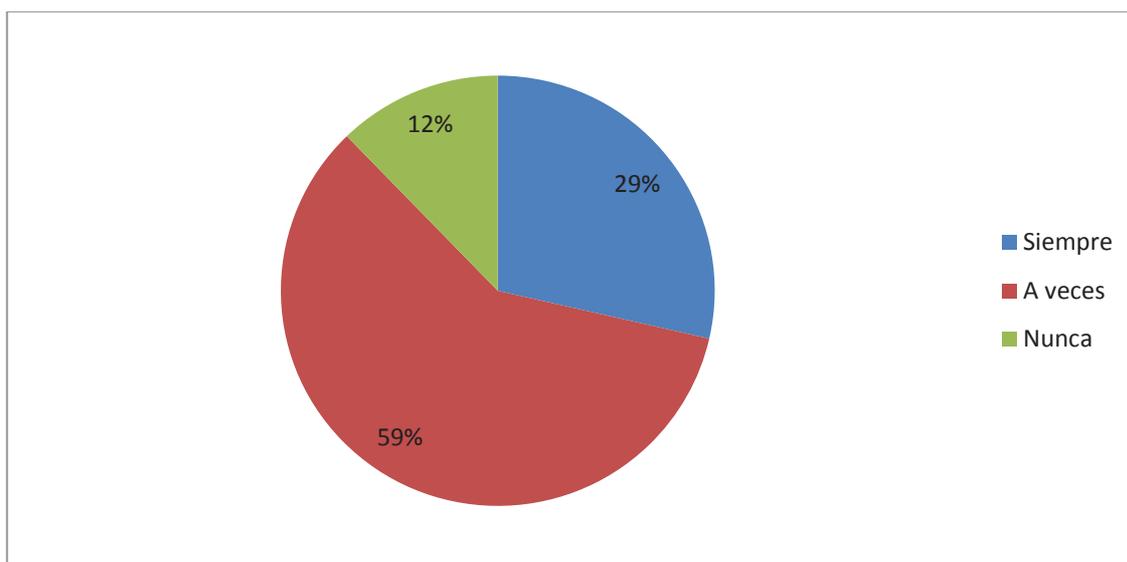
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	39%
A veces	26	53%
Nunca	4	8%
	49	100%



El 39% dice que sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario y prevenir accidentes e impactos ambientales siempre se toman en cuenta, el 53% dice que a veces y un 8% nunca.

8. ¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son claras?

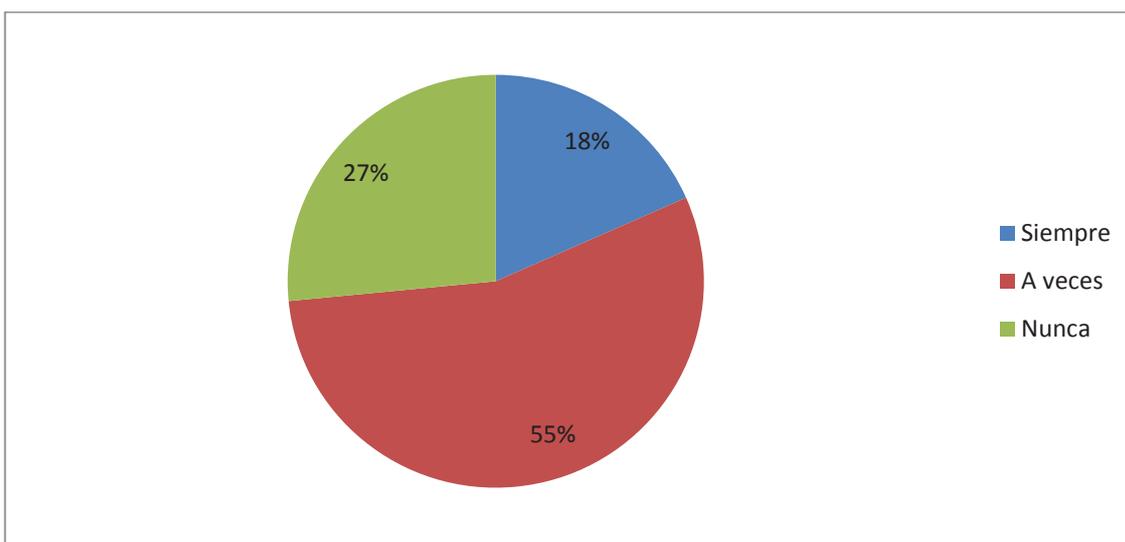
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	29%
A veces	29	59%
Nunca	6	12%
	49	100%



El 29% de personal dice que las órdenes impartidas por jefe inmediato siempre son claras, el 59% dice que a veces y el 12% dice que nunca.

9. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?

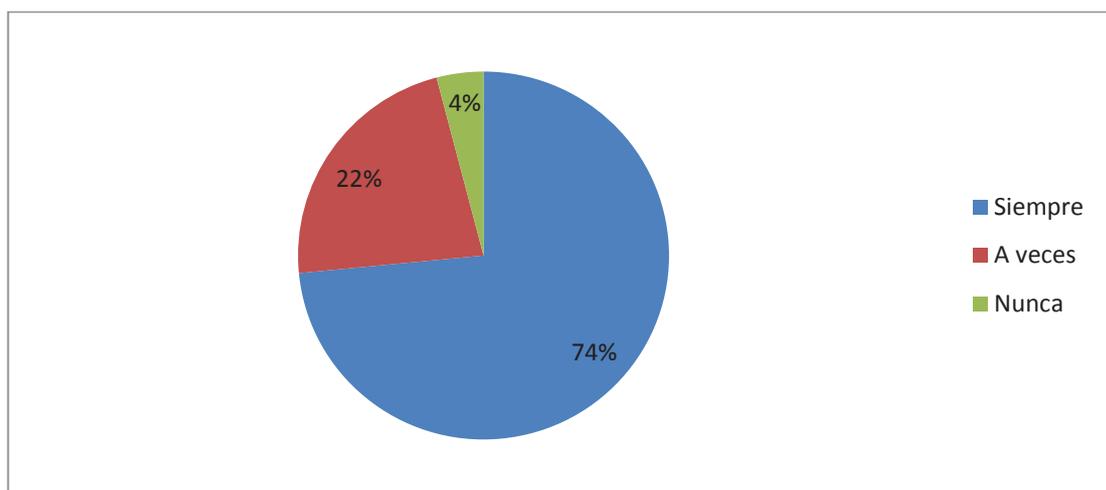
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	18%
A veces	27	55%
Nunca	13	27%
	49	100%



El 18% de los trabajadores siempre entienden cuáles son los beneficios que tienen dentro de la empresa, el 55% los entiende a veces y el 27% nunca.

10. ¿Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades?

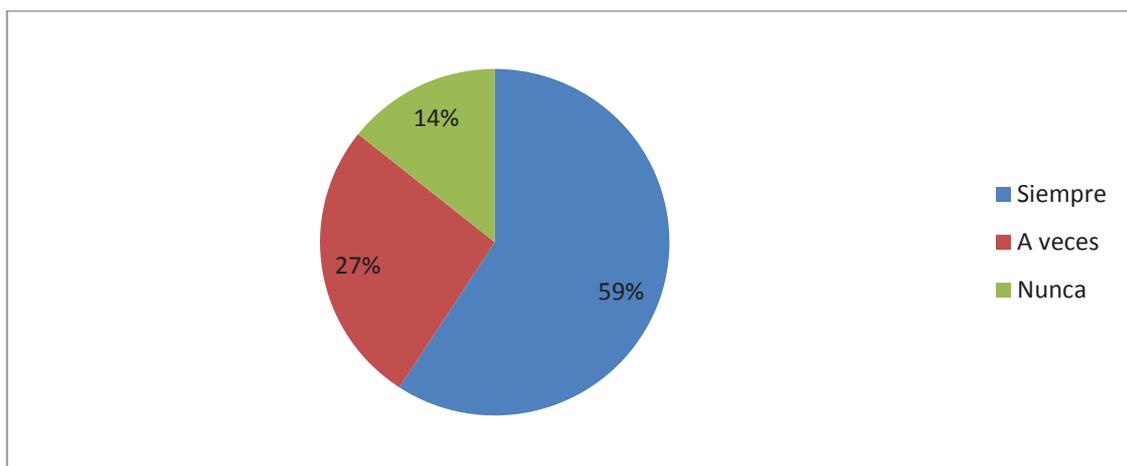
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	74%
A veces	11	22%
Nunca	2	4%
	49	100%



Al 74% de personas los beneficios de salud que reciben por parte de la empresa siempre los satisface, al 22% a veces y al 4% nunca.

11. ¿Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo?

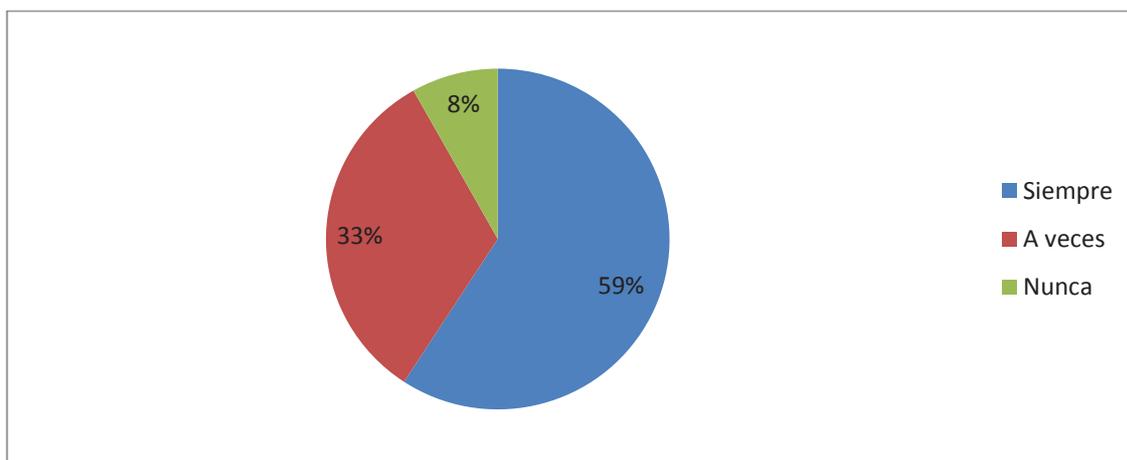
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	59%
A veces	13	27%
Nunca	7	14%
	49	100%



El 59% de personal está siempre de acuerdo con su puesto de trabajo, el 27% a veces y un 14% nunca.

12. ¿Mis jefes me valoran como individuo y profesional?

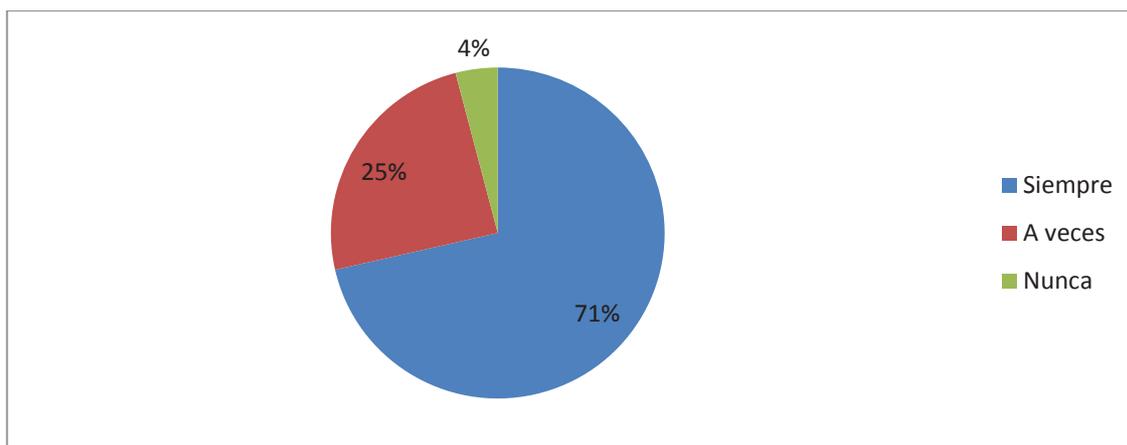
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	59%
A veces	16	33%
Nunca	4	8%
	49	100%



Un 59% de personas piensan que sus jefes siempre lo valoran como individuo y profesional, un 33% dice que a veces y el 8% nunca.

13. ¿Me interesa el futuro de la empresa?

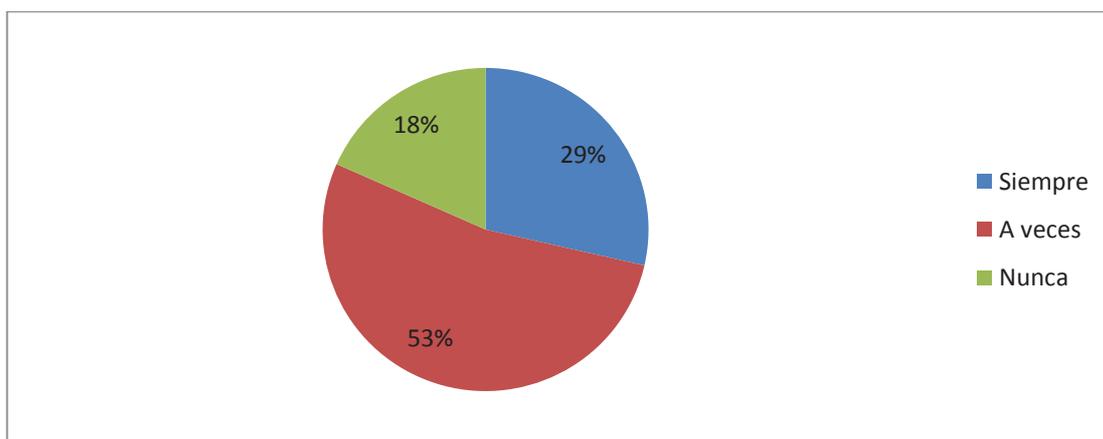
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	71%
A veces	12	25%
Nunca	2	4%
	49	100%



Al 71% de empleados siempre les interesa el futuro de la empresa, al 25% a veces y a un 4% nunca.

14. ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?

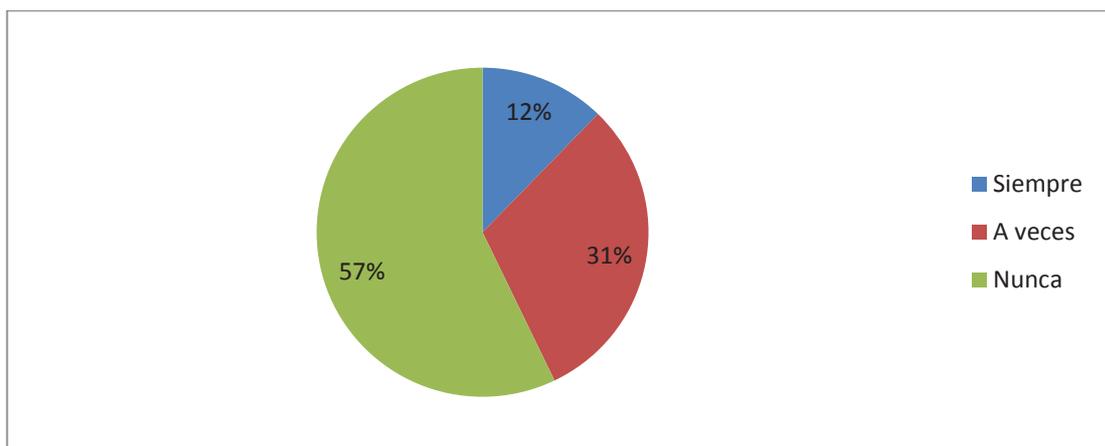
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	29%
A veces	26	53%
Nunca	9	18%
	49	100%



El 29% de colaboradores siempre recomendarían a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo, un 53% a veces y el 18% nunca la recomendarían.

15. ¿Sin remuneración, no trabajo horas extras?

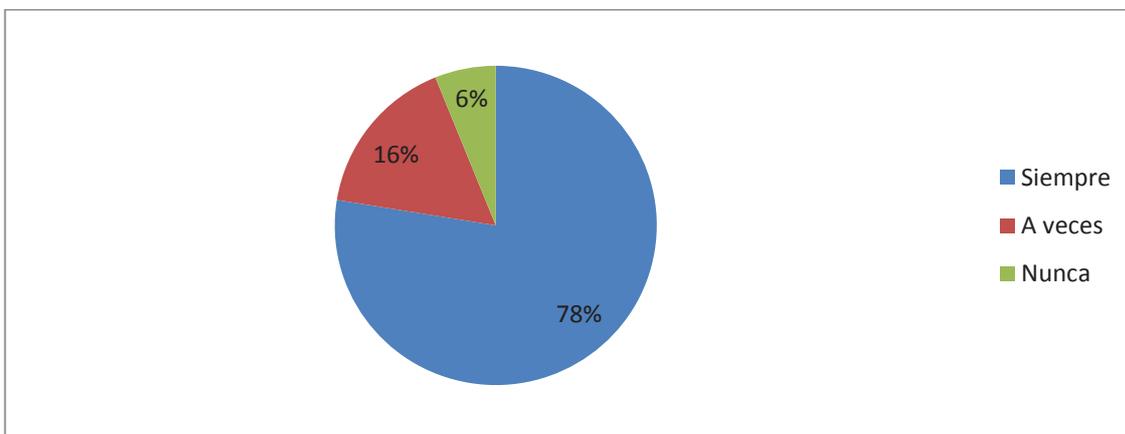
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	12%
A veces	14	31%
Nunca	28	57%
	49	100%



El 12% de personal dice que siempre trabajarían horas extras sin remuneración, el 31% a veces y el 57% no trabajarían horas extras sin remuneración.

16. ¿Estoy enterado de los premios y reconocimientos que ha recibido Bueno&Castro?

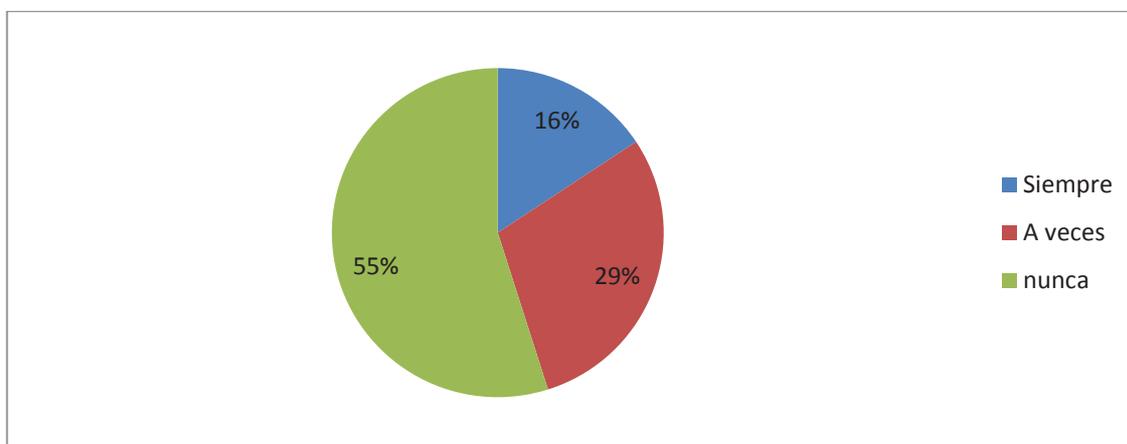
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	78%
A veces	8	16%
Nunca	3	6%
	49	100%



El 78% de trabajadores están siempre enterados de premios y reconocimientos que ha recibido la empresa, el 16% a veces y un 6% nunca.

17. ¿Sería feliz en otra empresa?

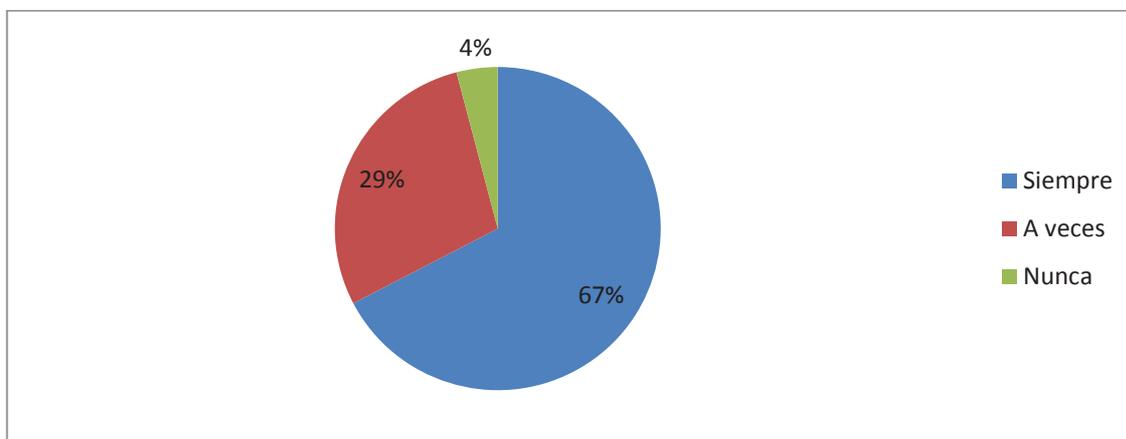
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	15	29%
Nunca	28	55%
	49	100%



El 16% de personas estarían siempre felices en otras empresas, el 29% a veces y el 55% nunca estarían contentos de trabajar en otra compañía.

18. ¿Cuento con los implementos necesarios para realizar el trabajo con calidad y seguridad?

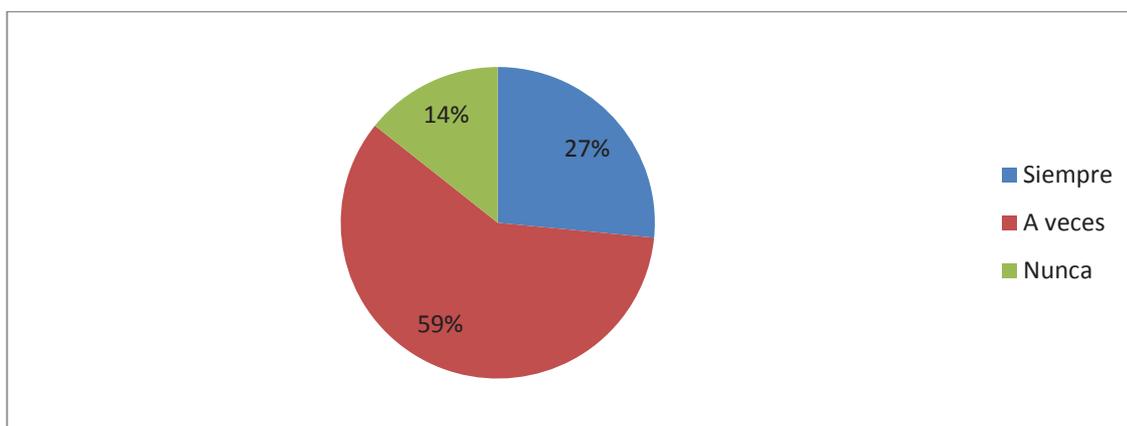
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	67%
A veces	14	29%
Nunca	2	4%
	49	100%



El 67% de empleados piensan que siempre cuentan con los implementos necesarios para realizar un excelente trabajo, el 29% a veces y el 4% dice que nunca cuenta con herramientas.

19. ¿Dispongo del espacio necesario para realizar mi trabajo?

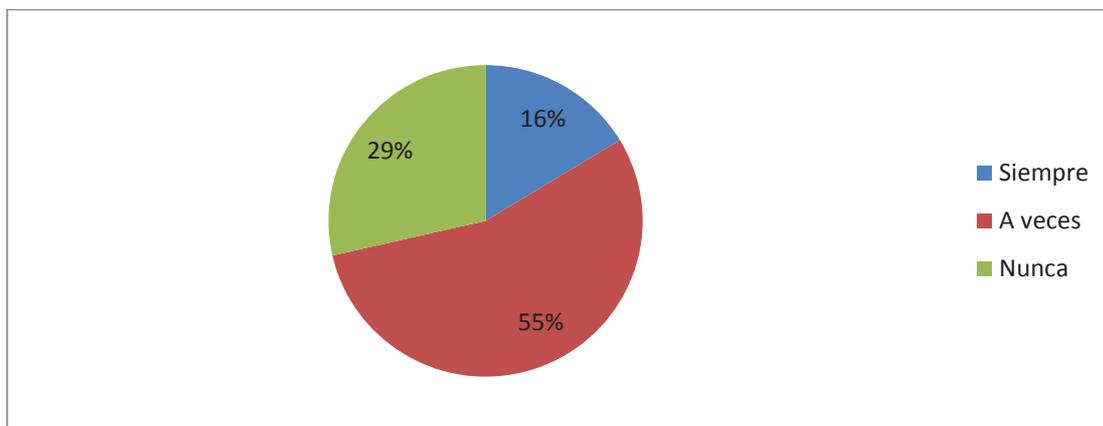
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	27%
A veces	29	59%
Nunca	7	14%
	49	100%



El 27% de empleados siempre dispone de espacio necesario para realizar su trabajo, el 59% a veces y el 14% nunca tiene espacio.

20. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?

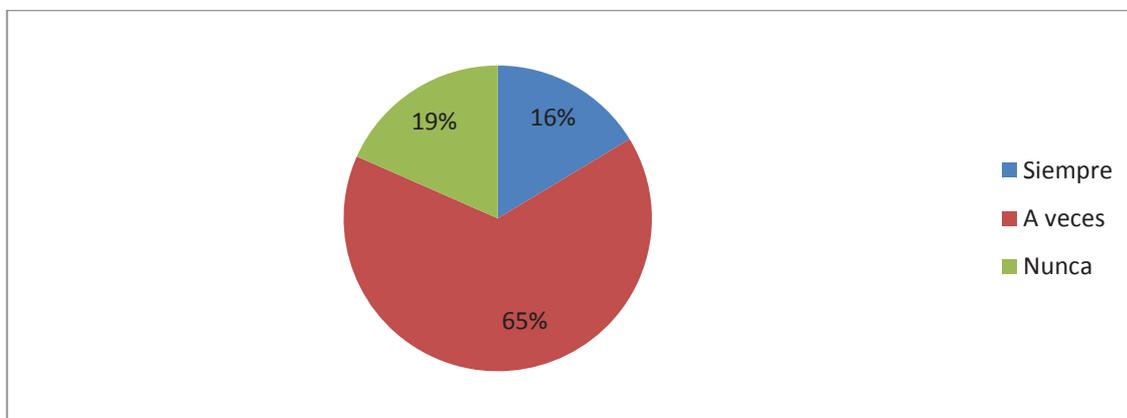
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	27	55%
Nunca	14	29%
	49	100%



El 16% de trabajadores siempre piensan que el ambiente físico de su lugar de trabajo es adecuado, el 55% cree que a veces y un 29% dice que nunca.

21. ¿Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, etc) considero que son buenas?

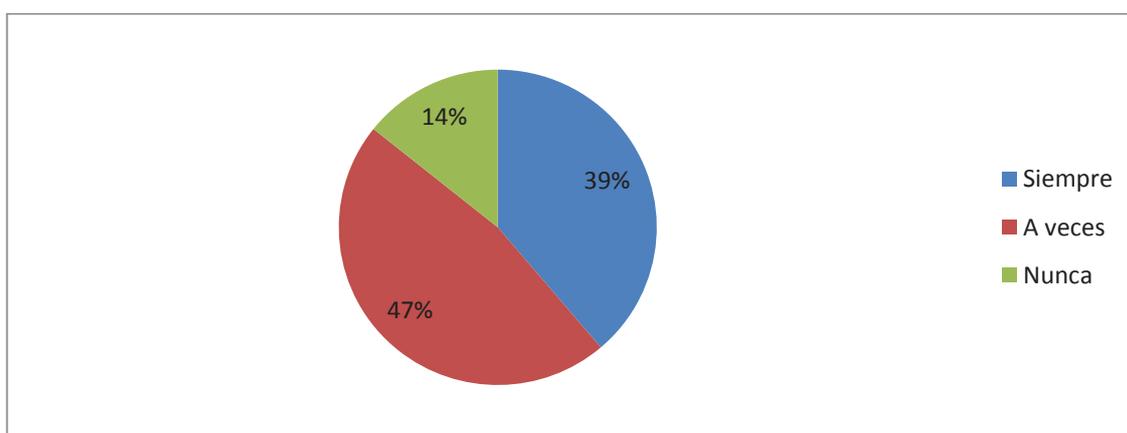
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	32	65%
Nunca	9	19%
	49	100%



El 16% de empleados consideran que las condiciones físicas de su puesto de trabajo siempre son buenas, el 65% piensa que a veces y el 19% nunca.

22. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

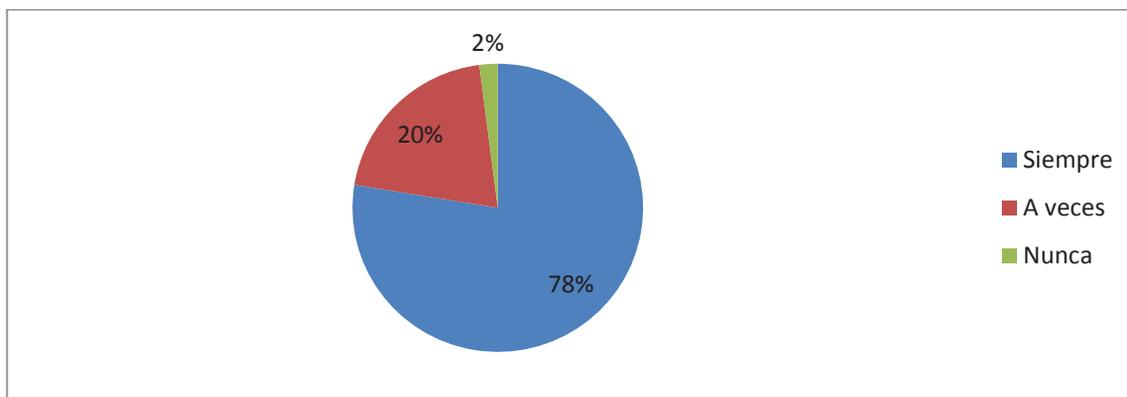
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	39%
A veces	23	47%
Nunca	7	14%
	49	100%



Para el 39% de trabajadores siempre es difícil acceder a la información, un 47% piensa que a veces u el 14% dice que nunca es difícil obtener datos.

23. ¿La empresa me brinda estabilidad laboral?

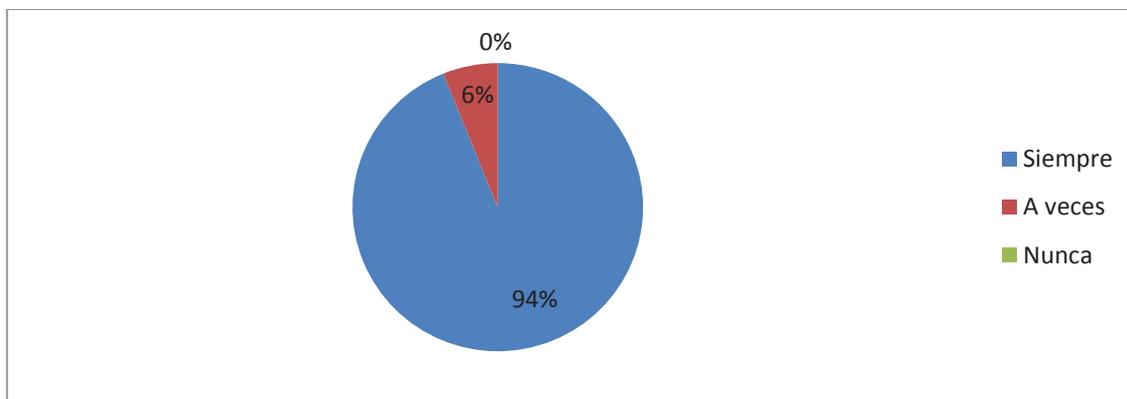
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	78%
A veces	10	20%
Nunca	1	2%
	49	100%



El 78% de trabajadores piensan que la empresa siempre les brinda estabilidad laboral, un 20% dice que a veces u tan solo el 2% dice que nunca.

24. ¿De mi desempeño depende la permanencia en el cargo?

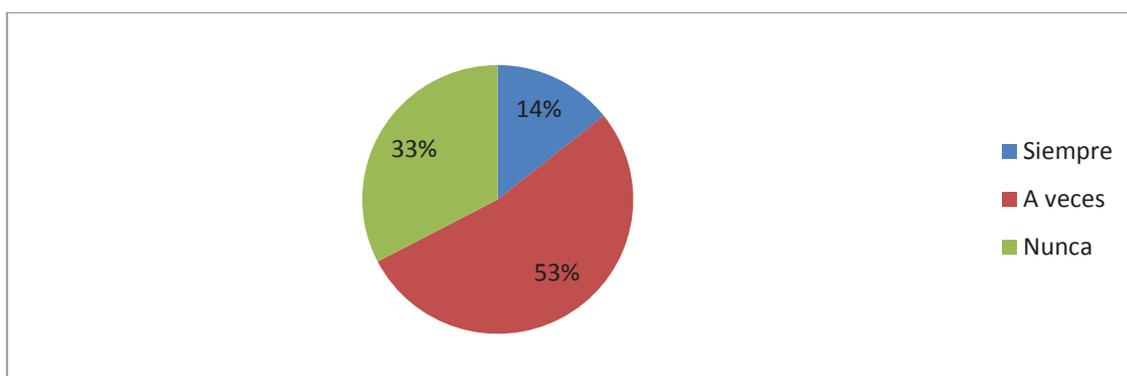
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	94%
A veces	3	6%
Nunca	0	0%
	49	100%



El siguiente recuadro refleja que el 94% de personal piensa que siempre su permanencia en el cargo dependerá de su desempeño y el 6% dice que a veces.

25. ¿La empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo de modo que esta sea cada vez de mejor calidad?

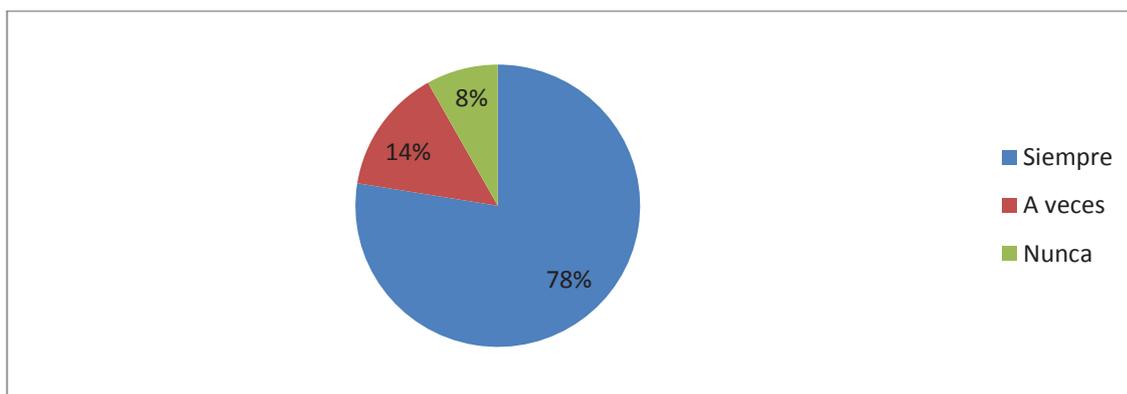
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	14%
A veces	26	53%
Nunca	16	33%
	49	100%



El 14% de empleados piensa que la empresa siempre muestra interés por mejorar la forma de trabajo de sus integrantes, un 53% a veces y un 33% cree que nunca.

26. ¿Entiendo claramente la visión que tiene la empresa?

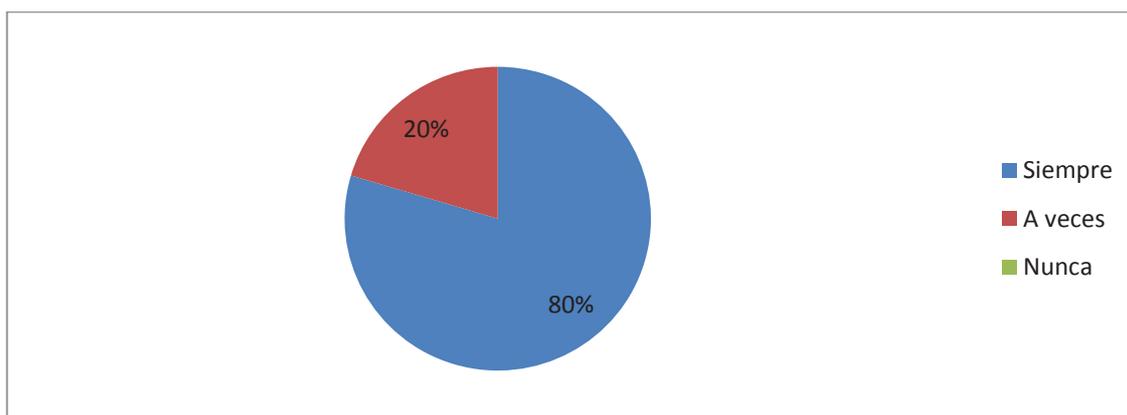
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	78%
A veces	7	14%
Nunca	4	8%
	49	100%



El 78% de colaboradores siempre entienden la visión que tiene la empresa, el 14% a veces y un 8% nunca entiende su visión.

27. ¿Conozco cómo la empresa está logrando sus metas?

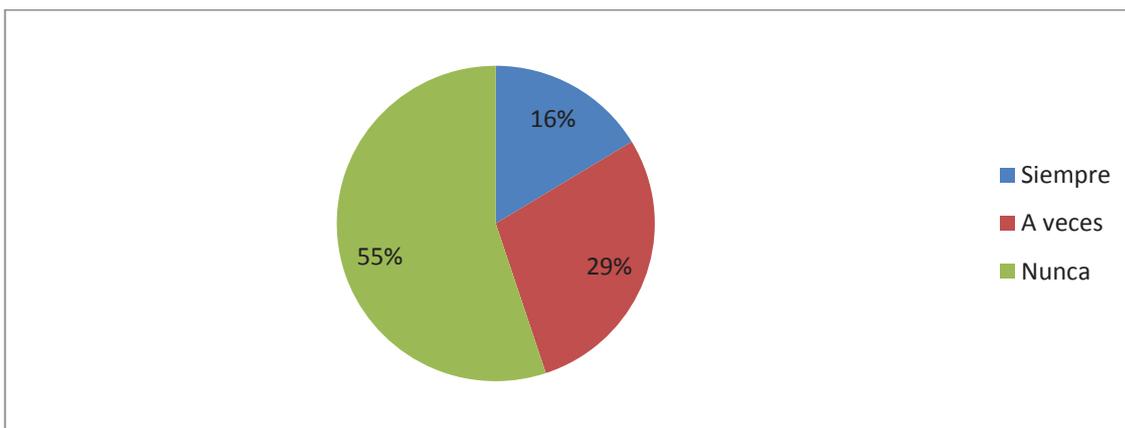
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	80%
A veces	10	20%
Nunca	0	0%
	49	100%



El 80% de trabajadores siempre conoce como la empresa logra sus metas y un 20% solo a veces.

28. ¿La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena, de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente?

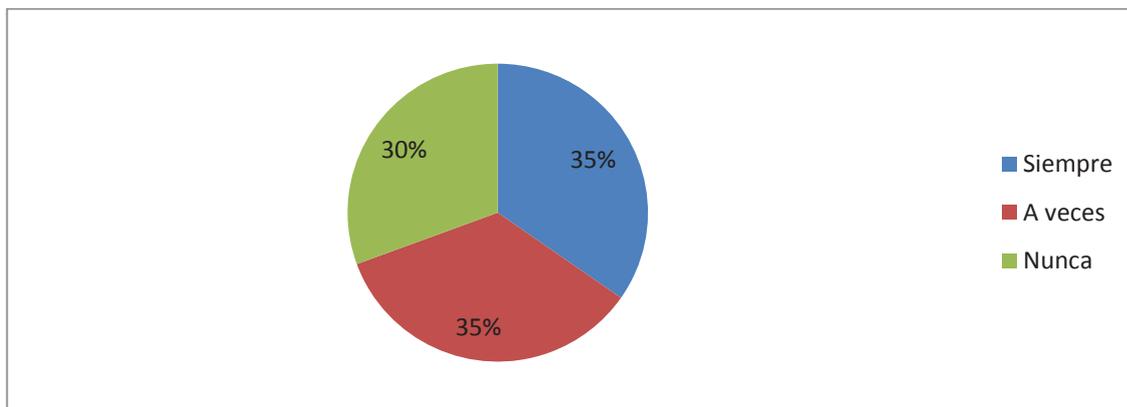
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	14	29%
Nunca	27	55%
	49	100%



Tan solo 16% de personas piensan que la comunicación de su empresa es buena de manera que el intercambio de información es fácil, un 29% piensa que a veces y el 55% dice que nunca.

29. ¿La información que recibo de la empresa es transmitida por canales formales?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	35%
A veces	17	35%
Nunca	15	30%
	49	100%



El 35% del personal respondió que siempre recibe información por canales formales, otro 35% piensa que a veces y un 30% cree que nunca.

Análisis de la información de las encuestas:

A partir de los resultados adquiridos en las encuestas (Anexo 1) se ha podido obtener la siguiente información:

1) Relaciones interpersonales

En cuanto a las relaciones interpersonales los trabajadores alegan que sus opiniones generalmente no son tomadas en cuenta, se sienten a gusto trabajando entre ellos, sin embargo, no reciben el suficiente apoyo para realizar sus labores. Además, no participan de las reuniones sociales de la empresa.

2) Estilo de la dirección

En el estilo de la dirección los jefes sí crean un ambiente de confianza con sus empleados, por lo que toman en cuenta las sugerencias para prevenir los accidentes e impactos ambientales. Sin embargo, las órdenes impartidas no siempre son claras y entendibles.

3) Retribución

No todos conocen que tipo de retribuciones se da a los empleados, tampoco los beneficios que la empresa les brinda además de el de salud, con el que se encuentran muy satisfechos. Así mismo, están de acuerdo con sus puestos de trabajo y piensan que sus jefes los valoran como individuos y profesionales.

4) Sentido de pertenencia

En cuanto al sentido de pertenencia, a la mayoría de trabajadores les interesa el futuro de la empresa, pese a que solo unos pocos no recomendarían a sus amigos trabajar ahí. También, la mayoría dice no trabajar horas extras sin remuneración. Los empleados tienen conocimiento de los premios y reconocimientos que ha recibido Bueno&Castro, son muy pocos los que estarían felices de pertenecer a otra institución.

5) Disponibilidad de recursos

El personal cuenta con el material e implementos necesarios para realizar sus labores, aunque el espacio físico es muy reducido y las condiciones físicas no

son las ideales, por lo que, tener acceso a la información de manera rápida se convierte en algo difícil.

6) Estabilidad

Los colaboradores piensan que su empresa sí les brinda estabilidad laboral, también saben que de su desempeño depende la permanencia en el cargo, a pesar, de que sus superiores no muestran interés por mejorar la forma de trabajo.

7) Claridad y coherencia en la dirección

Los colaboradores conocen como se logran las metas de la empresa, sin embargo, no todos saben cuál es la misión de la misma.

8) Valores colectivos y de comunicación

Más de la mitad de empleados alegan que la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa no es buena, por lo que el intercambio de información es muy complicado. Además, los comunicados por parte de los superiores no son siempre por medio de canales formales, sino por vías informales donde no consta algo por escrito.

Análisis de la información del Focus Group:

A partir de las respuestas obtenidas en el Focus Group que se encuentran en el (Anexo 2), se puede inferir que los comentarios de los tres grupos son muy parecidos percibiendo los mismos problemas y satisfacciones.

De esta manera, los tres grupos concuerdan en que las relaciones interpersonales son buenas, los obreros se llevan bien entre ellos. Mantienen una buena relación con sus jefes inmediatos siempre y cuando se acaten todas las reglas. No conocen los beneficios adicionales que la empresa otorga, tampoco reciben reconocimientos por su trabajo, únicamente les felicitan por su cumplimiento. Cuentan con todas las herramientas y material necesario para realizar su trabajo, así mismo, la seguridad con la que se manejan les permite trabajar sin problema. Los obreros son contratados por el período que dura la construcción, varía entre 1 a 2 años, pero durante este tiempo sienten que sí cuentan con estabilidad laboral, además, que pueden volver a ser contratados para un nuevo proyecto. No tienen claro cuál es la filosofía de la empresa, y alegan que no necesitan comunicarse con la matriz debido a que el jefe inmediato es el encargado de resolver cualquier inquietud y transmitir la información, sin embargo, esta no siempre llega de manera auténtica para todos.

Análisis de información de la entrevista

Entrevistado: Ing. Oswaldo Bueno

Cargo: Presidente y representante legal

Fecha: 6/febrero/2014

Lugar: Oficina matriz

1. ¿Con qué frecuencia se realiza actividades que permitan la integración de los empleados?

Las actividades que permiten la integración de los empleados se realizan 2 veces al año; una a finales de junio, donde se ofrece una cena al personal administrativo para festejar el aniversario de la empresa. Otra a finales de diciembre, donde el personal administrativo se reúne en la sede social para celebrar la navidad y año nuevo. Sin embargo, todos los empleados en sus tiempos libres pueden disponer de las instalaciones de la sede social junto a su familia únicamente, los amigos tienen prohibido el ingreso para cuidar el orden y uso del mismo. (Bueno, 2014)

2. ¿Cree usted que es importante que el jefe mantenga una buena relación con su gente?

Los jefes de cada departamento deben mantener un ambiente de confianza y respeto con sus subordinados, de esta manera pueden conocer y resolver cualquier situación que se presente.

Además, es importante que todos los empleados se encuentren informados de las actividades laborales que se llevan a cabo en la empresa, que conozcan que funciones desempeña cada uno para que se enfoquen en su trabajo, poder cumplir reemplazos inesperados y saber a quién acudir para un determinado requerimiento. (Bueno, 2014)

3. ¿Qué beneficios adicionales a más de los de ley se ofrece a sus empleados?

Los beneficios que se concede al personal administrativo a más de los de ley son: seguro privado, cena navideña, el primero de mayo se realiza un viaje dentro de la ciudad y cena anual por aniversario de la empresa. Los obreros tienen cobertura al 100% en gastos de comida durante sus horas de trabajo y el agasajo navideño. Además, todo el personal tiene derecho a médico ocupacional, retribución por horas extras y vacación el día de su cumpleaños.

Se debe mencionar que los beneficios adicionales no son los mismos para el personal administrativos que para el personal de obra, debido a que los obreros son contratados por el período temporal que dura la obra. Además, no valoran los beneficios adicionales mencionados. (Bueno, 2014)

4 ¿Cree que se deba hacer énfasis a que los empleados tengan un mayor sentido de pertenencia con la empresa?

Es importante dar más importancia a este tema y generar en los empleados un mayor sentido de pertenencia con la empresa, de esta manera incrementará la colaboración, producción entre otras. (Bueno, 2014)

5. ¿Disponen los empleados de los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Los empleados disponen de todas las herramientas y material necesario para realizar un excelente trabajo, además cuenta con un manual de seguridad industrial para evitar accidentes. (Bueno, 2014)

6. ¿la empresa brinda estabilidad laboral?

La empresa brinda estabilidad laboral al personal administrativo, siempre y cuando su desempeño sea el esperado y sigan las normativas, en cuanto a los obreros también tienen estabilidad laboral por el período que dura la obra, debido a que su contrato solo dura hasta finalizar la obra. (Bueno, 2014)

7. ¿Sus empleados conocen la filosofía de la empresa?

Lo conocen a un nivel general, sin embargo, se debería dar a conocer a todos con mayor profundidad. (Bueno, 2014)

8. Cómo se transmite información a los empleados?

Al personal administrativo se transmite información enviándolos un correo electrónico a sus mails personales, vía telefónica o por medio de una conversación. A los jefes de obra que normalmente se encuentran fuera de la oficina se les comunica vía telefónica o fax, los mismos que son encargados de informar verbalmente a sus obreros. (Bueno, 2014)

Conclusiones del estudio:

A partir de los siguientes datos se puede inferir que en las relaciones interpersonales del personal técnico y administrativo se percibe un mal clima laboral, no se apoyan entre ellos por lo que no acuden a las reuniones sociales ofrecidas por la empresa. Por otro lado, los obreros se llevan muy bien entre ellos y ayudan mutuamente. En la entrevista el gerente aduce que solo se realizan dos actividades al año que incluye la integración de empleados.

En cuanto al estilo de la dirección el personal técnico y administrativo aduce que las órdenes por parte de sus superiores no siempre son entendibles. Los obreros en cambio tienen una buena relación con los jefes de obra siempre y cuando se acaten todas las reglas. Para el gerente es importante que cada jefe de área mantenga un ambiente de confianza y respeto con sus subordinados, para que se puedan entender de mejor manera.

En la retribución que la empresa otorga, el personal técnico y administrativo alega que cuentan con varios beneficios a más de los de ley, sin embargo, no todos conocen cuales son. Los obreros tampoco conocen que beneficios tienen por ser parte de B&C. El gerente comenta que los beneficios que tienen los obreros son diferentes, debido a que son personas contratadas temporalmente y no valoran todo lo que se les da.

En cuanto al sentido de pertenencia el personal técnico y administrativo se encuentra satisfecho de trabajar en B&C y manifiestan que recomendarían a otras personas trabajar ahí. Por otro lado, el personal de obra dice no tener reconocimientos por su trabajo, solo se les felicita por el cumplimiento de sus labores. Para el gerente es importante que se genere un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores, para que de esta manera su desempeño sea el ideal.

Los empleados técnicos y administrativos cuentan con las suficientes herramientas para trabajar, pero el espacio físico en el que se encuentran no es el ideal para tener acceso a la información necesaria. En el caso de los

obreros tanto la seguridad industrial como las herramientas de trabajo, son las óptimas y necesarias para realizar labores de alto riesgo. El gerente consta de todas la herramientas necesarias, además de un manual de seguridad industrial para todos.

El personal técnico y administrativo piensa que la organización les brinda estabilidad laboral. Sin embargo, en el caso de los obreros la empresa no brinda estabilidad laboral a todos, una vez finalizada la obra el contrato se termina, pero los mismos pueden volver a ser contratados para un mismo proyecto; excepto para los que son de planta que sí tienen contrato fijo. El gerente añade que se les da estabilidad si su desempeño en el trabajo es el esperado.

La empresa cumple con su filosofía, sin embargo, el personal técnico y administrativo no conoce cuál es la misión, valores corporativos y todas las políticas. En el caso de los obreros tampoco saben cuáles son. El gerente agrega que todos lo conocen de manera muy general, pero que se debería dar a conocer con mayor profundidad.

En cuanto a la comunicación para el personal técnico y administrativo es mala, pues más de la mayoría no están enterados de la gestión que realiza la empresa. Los obreros a menudo no necesitan comunicarse con las oficinas, debido a que acuden a su jefe inmediato para cualquier inquietud. Sin embargo, la información no siempre llega de manera auténtica para todos. El gerente comenta que la información que se quiere transmitir lo hacen vía telefónica, mail, o fax.

Capítulo 5

Propuesta Plan de Comunicación

5.1 Introducción

Después del diagnóstico de clima laboral que permitió determinar los puntos fuertes y débiles de Bueno&Castro, se creará a continuación una propuesta que permitirá cumplir con el objetivo principal de este trabajo de titulación.

La investigación detallada en el capítulo IV, consistió en encuestas al personal técnico y administrativo, en donde a través de la realización de preguntas directas se logró determinar sus necesidades y los aspectos en los que la empresa está fallando. Además, se realizó tres focus group con 10 personas cada uno para que comenten como es el trabajo dentro de las obras y sus requerimientos. Por último, se efectuó una entrevista al gerente para determinar aspectos específicos de interés. A través de estos públicos se pudo obtener conclusiones que nos permitió crear estrategias de mejora e implementación.

Este plan tendrá como propósito mejorar el clima laboral de Bueno&Castro y fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores, con el fin de mejorar la productividad y desarrollo de la organización.

5.2 Objetivo General

Crear un plan de comunicación corporativa que permita el fortalecimiento de los colaboradores con el fin de que se optimice el clima laboral.

5.3 Objetivo Específicos

1. Mejorar el ambiente laboral de la empresa y la comunicación interna en el período de 6 meses.
2. Mejorar la relación entre compañeros en el lapso de 1 año.

3. Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa en el lapso de 6 meses.

5.4 Públicos

Internos

Los públicos internos son todos aquellos quienes trabajan directamente en la empresa Bueno&Castro, como son los gerentes quienes dirigen la organización, el personal técnico que se encarga de toda la parte operativa, los administrativos que pertenecen a un departamento y los obreros que son los encargados de construir cada obra.

5.5 Justificación de la propuesta del Plan de Comunicación para la constructora Bueno&Castro.

De acuerdo al diagnóstico obtenido en las encuestas, focus group y entrevista, se puede indicar que la empresa tiene nudos críticos en cada categoría, por lo que se ha diseñado estrategias de mejora para cada una.

Se han planteado en determinado tiempo, puesto que, son considerados los necesarios para cumplir las estrategias a implementar. A continuación, se detallan las variables a utilizar para el lapso de un año, una vez que han sido definidas y analizadas.

a) Relaciones interpersonales

Los obreros se llevan muy bien entre ellos, sin embargo, existen trances dentro del personal técnico y administrativo. Por lo que el objetivo es afianzar la relación entre compañeros.

b) Estilo de la dirección y estabilidad

Las órdenes impartidas por el jefe inmediato no siempre son claras, por lo que el objetivo es que los directivos puedan guiar de la mejor manera a su equipo de trabajo para cumplir las funciones a través de un ambiente de confianza y

credibilidad. El Personal tiene estabilidad laboral, lo que indica que a los directivos les interesa su gente.

c) Retribución y claridad en la dirección

No todos conocen como se maneja la empresa ni sus beneficios, por lo que el objetivo es que los empleados tengan conocimiento de todos los beneficios que la empresa les ofrece, también, conozcan su política y filosofía de mejor manera.

d) Sentido de pertenencia

A la mayoría de trabajadores les interesa el futuro de la empresa, por lo que el objetivo es que los colaboradores se sientan parte importante de la organización, conozcan que es lo que sucede a su alrededor y sean tomados en cuenta.

e) Disponibilidad de recursos

Al contar con todos los materiales necesarios para trabajar, el objetivo es mejorar el lugar de trabajo de las personas, para que tengan acceso a información u otros de manera inmediata.

f) Comunicación

La comunicación en si no es muy buena, las herramientas o canales utilizados no son los adecuados. Por lo que el objetivo es mejorar la comunicación interna.

MATRICES

1. Matriz de objetivos y estrategias

Objetivos	Estrategias	Beneficiarios
<p>1. Mejorar el ambiente laboral de la empresa en el periodo 6 meses.</p>	<p>1.1 Implementar actividades de integración.</p> <p>1.2 Involucrar a todos los empleados en las actividades laborales de sus compañeros.</p> <p>1.3 Rediseñar el espacio físico.</p>	<p>- Personal administrativo y técnico</p> <p>- Personal administrativo y técnico</p> <p>- Personal administrativo y técnico</p>
<p>2. Mejorar la relación entre compañeros en el lapso de 1 año.</p>	<p>2.1 Propiciar la interacción entre empleados.</p> <p>2.2 Realizar actividades sociales.</p> <p>2.3 Involucrar al personal en actividades de ayuda social.</p>	<p>- Personal administrativo y técnico</p> <p>- Personal administrativo y técnico</p> <p>- Jefes de obra y obreros</p> <p>- Personal administrativo y técnico</p>
<p>3. Mejorar la comunicación interna en el lapso de 6 meses.</p>	<p>3.1 Incrementar el acceso a la información</p>	<p>- Personal administrativo y técnico</p> <p>- Público interno y externo</p>
<p>4. Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa en el lapso de 6 meses.</p>	<p>4.1 Involucrar a los empleados en las actividades que realice la empresa.</p>	<p>- Personal administrativo, técnico y obreros</p>

2. Matriz de acciones y responsables

Estrategias	Acciones	Responsables
<p>1.1 Implementar actividades de integración.</p>	<p><u>Charlas de motivación:</u> 1.1.1 - Se contratará a Gerardo Yela experto en PNL y motivación personal. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 8/julio/2014 Participantes: 51 personas</p> <p>En esta oportunidad se ofrecerán sánduches de El Español y bebidas soft ilimitadas.</p> <p>1.1.2 - Se realizará una charla con Juan Narváez, gerente zonal de Holcim Ecuador (Quito). El empresario enfocará su tema a los logros obtenidos durante su trayectoria; resultado de poseer un equipo humano comprometido. Los directivos de B&C invitarán al expositor y su acompañante a un almuerzo en el Rincón de Francia. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 12/noviembre/2014 Participantes: 51 personas</p>	<p>Departamento de RR.HH</p> <p>Departamento de RR.HH</p>
<p>1.2 Lograr que todos los empleados conozcan las funciones de los demás</p>	<p><u>Presentaciones interactivas:</u> 1.2.1 – Un integrante de cada departamento realizará una exposición de 20 minutos a sus compañeros, donde destaquen las labores que su área desempeña dentro de la organización. Se utilizará material didáctico como refuerzo. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 28/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p> <p>1.2.2 – Los gerentes de B&C realizarán una inducción al personal para dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa y los beneficios. Se utilizará presentaciones en power point para una mejor comprensión. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 12/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p>	<p>Todos los departamentos</p> <p>Presidente y gerente general</p>

	<p><u>Revista interna</u> 1.2.3 – Elaborar y distribuir una revista interna de manera semestral para todo el personal administrativo y técnico, donde los gerentes y jefes publiquen artículos de interés para los colaboradores. Contará con fotografías y gráficos de avance de obras, situación actual de la empresa, culminación de proyectos y planes futuros a realizarse. La revista será grapada con hojas couché a color tamaño A4, tendrá 8 páginas contando portada y contraportada. Fecha: 30/julio/2014 18/febrero/2015</p>	Departamento de Marketing
1.3 Rediseñar el espacio físico.	<p>1.3.1 <u>Mobiliario:</u> Distribuir oficinas para que cada departamento tenga un espacio individual y se encuentre cerca de los colaboradores con los que trabajan en conjunto. De esta manera existirá un orden y se podrá acceder con facilidad a documentos o información necesaria. Fecha: 12/mayo/2014</p>	Departamento de Ingenieros
2.1 Propiciar la interacción entre empleados.	<p>2.1.1 <u>Juegos grupales:</u> -Presentación con fotografías: El grupo se forma en círculo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas para que todos las puedan observar. Se da un tiempo para que cada uno elija una de ellas con la que más se sienta identificado de acuerdo a su personalidad, modo de vida, gustos, etc. Posteriormente se van presentando y contando porqué han escogido dicha fotografía. Se dispondrá de un gran número de fotos y estas pueden ser recortes de revistas o periódicos. Mediante este ejercicio se quiere lograr que los empleados se conozcan entre sí, saber su manera de ser y pensar. De esta manera, sabrán cómo actuar y comunicarse de mejor manera con cada uno. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 13/junio/2014 Participantes: 51 personas</p>	Jefes de área

<p>2.2 Realizar actividades sociales.</p>	<p>-Presentación con la telaraña: Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a uno de ellos el ovillo de hilo, el cual debe elegir una persona a la cual conozca bien y presentarlo. Este, de la misma manera, repite la acción hasta que todos queden enlazados en una especie de telaraña. Después se debe devolver el ovillo a la persona respectiva, preguntando las expectativas sobre el ejercicio. Con esto se quiere lograr que cada empleado conozca a sus compañeros con los cuales nunca habían conversado más allá de temas de trabajo</p> <p>Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 17/octubre/2014 Participantes: 51 personas</p> <p>-Escalada: Formar equipos aleatoriamente y escalar todos juntos un muro, poner una banderilla al momento que lleguen todos los miembros del equipo, pueden ayudar a sus compañeros para que lo logren. Esto fomenta el trabajo en equipo y la participación de cada miembro para poder llegar a la meta.</p> <p>-Cuerdas Altas: Se suspende una cuerda larga en el aire y todos los participantes se encuentran amarrados por una misma cuerda y deben ir pasando dicha cuerda, necesitan el apoyo de los demás para no caerse debido a que si uno se cae, todos se caen. De esta manera se trabaja en conjunto y necesitan el apoyo de cada uno, por lo que la comunicación es fundamental para lograrlo.</p> <p>Lugar: Mindo Climbing Lounge Fecha: 7/marzo/2015 Participantes: 51 personas</p> <p><u>Momentos para compartir:</u> 2.2.1 El último día del mes se ofrecerá un pastel en la hora de almuerzo para festejar a los cumpleaños.</p>	<p>Jefes de área</p> <p>Departamento de RR.HH</p> <p>Departamento de RR.HH</p>
---	---	--

<p>3.1 Incrementar el acceso a la información</p>	<p>Panamericana Norte en Tabacundo. Los colaboradores de B&C formarán grupos para limpiar las habitaciones del lugar, compartir tiempo a la hora del almuerzo y mantener una conversación con los pacientes. Beneficiarios: 40 ancianos. Fecha: 27/junio/2014</p> <p><u>Comunicándonos:</u></p> <p>3.1.1 Crear buzón interno de sugerencias que está ubicado junto a la recepción para que el acceso a los empleados sea más fácil. Realizar un seguimiento semanal a todos los comentarios.</p> <p>3.1.2 Cada colaborador dispone de una computadora de uso propio, por lo que se creará el intranet donde se publique diariamente novedades de interés. Participantes: 51</p> <p>3.1.3 Crear una página web de la organización con información útil tanto para el público interno como externo. Contará con historia, logros, visión, valores corporativos, filosofía, servicios de construcción que ofrecen, fotos actualizadas de las últimas obras y teléfonos de contacto. Fecha:</p>	<p>Departamento de RR.HH</p> <p>Departamento de Sistemas y diseño</p> <p>Departamento de Sistemas y diseño</p>
<p>4.1 Involucrar a los empleados en las actividades que realice la empresa.</p>	<p><u>Conociendo mi empresa:</u></p> <p>4.1.1 Llevar reuniones trimestrales donde los gerentes comenten sobre los proyectos futuros de la empresa. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C</p> <p>4.1.2 Colocar una pantalla LED de 32" en recepción y hall principal, donde se publiquen videos con las obras que se encuentran en realización. Se presentará fotos de los avances y videos de cómo se realiza el trabajo, así el personal que nunca</p>	<p>Gerencia</p> <p>Departamento de Marketing</p>

	<p>acude a las obras conoce como se desarrolla esta labor, conoce los materiales y maquinaria con la que se trabaja.</p> <p>4.1.3: En cada una de las pantallas de los computadores de los colaboradores estará de fondo el logo de la empresa con su respectiva misión.</p> <p>4.1.4 Visitas constante de los gerentes a las obras en realización. De esta manera los obreros podrán comunicarse directamente con ellos y conversar sobre temas relacionados a su labor.</p> <p>4.1.5 Se entregarán credenciales a todo el personal con su nombre, foto, logo de la empresa y la visión. Así todos conocerán para lo que trabajan.</p> <p>4.1.6: Se imprimirán tarjetas de presentación para cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Gerencia</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Recursos Humanos</p>
--	--	---

3. Presupuesto

Acciones	Presupuesto USD	
	Valor Unitario USD	Valor total USD
<u>Charlas de motivación:</u> Contratación de Gerardo Yela	500.00	500.00
Sánduches de El Español y bebidas soft ilimitadas.	3.00	153.00
Contratación de Juan Narváez	110.00	440.00
<u>Presentaciones interactivas:</u> 1.2.1 – Un integrante de cada departamento realizará una exposición de 20 minutos a sus compañeros, donde destaquen las labores que su área desempeña dentro de la organización. Se utilizará material didáctico como refuerzo. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 28/mayo/2014 Participantes: 51 personas	20.00	140.00
1.2.2 – Los gerentes de B&C realizarán una inducción al personal para dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa. Se utilizará presentaciones en power point para una mejor comprensión. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 12/mayo/2014 Participantes: 51 personas	-	-
<u>Revista interna</u> 1.2.3 – Elaborar y distribuir una revista interna de manera semestral para todo el personal administrativo y técnico, donde los gerentes y jefes publiquen artículos de interés para los colaboradores. Contará con fotografías y gráficos de avance de obras, situación actual de la empresa, culminación de proyectos y planes futuros a realizarse. La revista será grapada con hojas couché a color tamaño A4, tendrá 8 páginas contando portada y contraportada. Fecha: 30/julio/2014 y 18/febrero/2015	4.00	408.00
1.3.1 <u>Mobiliario:</u> Distribuir oficinas para que cada	-	-

<p>departamento tenga un espacio individual y se encuentre cerca de los colaboradores con los que trabajan en conjunto. De esta manera existirá un orden y se podrá acceder con facilidad a documentos o información necesaria. Fecha: 12/mayo/2014</p>		
<p>2.1.1 Juegos grupales: -Presentación con fotografías: El grupo se forma en círculo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas para que todos las puedan observar. Se da un tiempo para que cada uno elija una de ellas con la que más se sienta identificado de acuerdo a su personalidad, modo de vida, gustos, etc. Posteriormente se van presentando y contando porqué han escogido dicha fotografía. Se dispondrá de un gran número de fotos y estas pueden ser recortes de revistas o periódicos. Mediante este ejercicio se quiere lograr que los empleados se conozcan entre sí, saber su manera de ser y pensar. De esta manera, sabrán cómo actuar y comunicarse de mejor manera con cada uno. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 13/junio/2014 Participantes: 51 personas</p>	2.50	30.00
<p>-Presentación con la telaraña: Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a uno de ellos el ovillo de hilo, el cual debe elegir una persona a la cual conozca bien y presentarlo. Este, de la misma manera, repite la acción hasta que todos queden enlazados en una especie de telaraña. Después se debe devolver el ovillo a la persona respectiva, preguntando las expectativas sobre el ejercicio. Con esto se quiere lograr que cada empleado conozca a sus compañeros con los cuales nunca habían conversado más allá de temas de trabajo Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 17/octubre/2014</p>	0.50	2.50

<p>Participantes: 51 personas</p> <p>-Escalada: Formar equipos aleatoriamente y escalar todos juntos un muro, poner una banderilla al momento que lleguen todos los miembros del equipo, pueden ayudar a sus compañeros para que lo logren. Esto fomenta el trabajo en equipo y la participación de cada miembro para poder llegar a la meta.</p> <p>-Cuerdas Altas: Se suspende una cuerda larga en el aire y todos los participantes se encuentran amarrados por una misma cuerda y deben ir pasando dicha cuerda, necesitan el apoyo de los demás para no caerse debido a que si uno se cae, todos se caen. De esta manera se trabaja en conjunto y necesitan el apoyo de cada uno, por lo que la comunicación es fundamental para lograrlo.</p> <p>Lugar: Mindo Climbing Lounge Fecha: 7/marzo/2015 Participantes: 51 personas</p>	50.00	2550.00
<p><u>Momentos para compartir:</u></p> <p>2.2.1 El último día del mes se ofrecerá un pastel en la hora de almuerzo para festejar a los cumpleaños.</p>	8.00	96.00
<p>2.2.2 Almuerzo de integración con todo el personal para agasajar la terminación de una obra. Se ofrecerá un asado con sus partícipes. Lugar: Sede social de B&C Participantes: Todos los miembros de la obra culminada.</p>	400	800
<p>2.2.3 Se ofrecerá una cena navideña para que los colaboradores compartan entre ellos en esta época importante. En esta ocasión se contratará los servicios del grupo barlovento, adicionalmente se les entregará un presente con fundas de caramelos de acuerdo al número de familiares que cada uno tenga. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 20/diciembre/2014</p>	15.00	765.00

Participantes: 51		
2.2.4 Se realizará una noche de gala por aniversario de la empresa en el hotel Sheraton, los mismos que se encargarán de ofrecer una cena con entrada, plato fuerte, postre y licor contralado. Adicional se entregará un reconocimiento a los colaboradores que trabajen 5 años o más y un brindis por parte de los gerentes. Fecha: 28/junio/2014 Participantes: 51	60	3060.00
<u>Ayudando a los demás:</u> 2.3.1 Se donará material de construcción para agrandar y remodelar el establecimiento del centro de rehabilitación para alcohólicos "Centro Cristiano Dando una mano Cadum", ubicado en el Valle de los Chillos, vía al tingo, calle de los cometas N50 y centauro. El propio personal se encargará de realizar este trabajo para poder compartir nuevas experiencias e historias de vida, para que conozcan la dura realidad de otra gente. Beneficiarios: 18 personas de entre 16 y 30años. Fecha: 19/septiembre/2014	9000.00	9000.00
2.3.2 Realizar visitas semestrales al ancianato Casa Del Retiro ubicado en la Panamericana Norte en Tabacundo. Los colaboradores de B&C formarán grupos para limpiar las habitaciones del lugar, compartir tiempo a la hora del almuerzo y mantener una conversación con los pacientes. Beneficiarios: 40 ancianos. Fecha: 27/junio/2014	500.00	1000.00
<u>Comunicándonos:</u> 3.1.1 Crear buzón interno de sugerencias que está ubicado junto a la recepción para que el acceso a los empleados sea más fácil. Realizar un seguimiento semanal a todos los comentarios.	20.00	20.00
3.1.2 Cada colaborador dispone de una	100.00	100.00

computadora de uso propio, por lo que se creará el intranet donde se publique diariamente novedades de interés. Participantes: 51		
3.1.3 Crear una página web de la organización con información útil tanto para el público interno como externo. Contará con historia, logros, visión, valores corporativos, filosofía, servicios de construcción que ofrecen, fotos actualizadas de las últimas obras y teléfonos de contacto. Fecha:	200.00	200.00
<u>Conociendo mi empresa:</u>	-	-
4.1.1 Llevar reuniones trimestrales donde los gerentes comenten sobre los proyectos futuros de la empresa. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C		
4.1.2 Colocar una pantalla LED de 32" en recepción y hall principal, donde se publiquen videos con las obras que se encuentran en realización. Se presentará fotos de los avances y videos de cómo se realiza el trabajo, así el personal que nunca acude a las obras conoce como se desarrolla esta labor, conoce los materiales y maquinaria con la que se trabaja.	400.00	800.00
4.1.3: En cada una de las pantallas de los computadores de los colaboradores estará de fondo el logo de la empresa con su respectiva misión.	-	-
4.1.4 Visitas constante de los gerentes a las obras en realización. De esta manera los obreros podrán comunicarse directamente con ellos y conversar sobre temas relacionados a su labor.	-	-
4.1.5 Se entregarán credenciales a todo el	3.50	1053.50

personal con su nombre, foto, logo de la empresa y la misión. Así todos conocerán para lo que trabajan.		
4.1.6: Se imprimirán tarjetas de presentación para cada uno de los colaboradores.	0.02	46.00
SUBTOTAL		21.164,00
IVA (12%)		2.539,68
IMPREVISTOS (10%)		2.116,4
TOTAL		25.820,08

ACCIONES	CRONOGRAMA											
	2013									2012		
	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr
1.1.1			x									
1.1.2							x					
1.2.1		x										
1.2.2	x											
1.2.3				x								
1.3.1	x											
2.1.1		x						x			x	
2.2.1		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2.2												
2.2.3								x				
2.2.4			x									
2.3.1					x							

5. Matriz de evaluación

Acciones	Evaluación	
	Indicador	Método
<p><u>Charlas de motivación:</u> 1.1.1 - Se contratará a Gerardo Yela experto en PNL y motivación personal. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 8/julio/2014 Participantes: 51 personas</p> <p>En esta oportunidad se ofrecerán sánduches de El Español y bebidas soft ilimitadas.</p>	# de empleados que participan de la charla/ # de empleados de la empresa	Registro de asistencia
<p>1.1.2 - Se realizará una charla con Juan Narváez, gerente zonal de Holcim Ecuador (Quito). El empresario enfocará su tema a los logros obtenidos durante su trayectoria; resultado de poseer un equipo humano comprometido. Los directivos de B&C invitarán al expositor y su acompañante a un almuerzo en el Rincón de Francia. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 12/noviembre/2014 Participantes: 51 personas</p>	# de empleados que participan de la charla/ # de empleados de la empresa	Registro de asistencia
<p><u>Presentaciones interactivas:</u> 1.2.1 – Un integrante de cada departamento realizará una exposición de 20 minutos a sus compañeros, donde destaquen las labores que su área desempeña dentro de la organización. Se utilizará material didáctico como refuerzo. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 28/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p>	# de departamentos que realizan la exposición/ # de departamentos de la empresa	Conteo
<p>1.2.2 – Los gerentes de B&C realizarán una inducción al personal para dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa. Se utilizará presentaciones en power point para una mejor comprensión y su propósito es que todos integren al equipo de trabajo.. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 12/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p>	# de empleados que participan de la exposición/ # de empleados de la empresa	Registro de asistencia

<p><u>Revista interna</u> 1.2.3 – Elaborar y distribuir una revista interna de manera semestral para todo el personal administrativo y técnico, donde los gerentes y jefes publiquen artículos de interés para los colaboradores. Contará con fotografías y gráficos de avance de obras, situación actual de la empresa, culminación de proyectos y planes futuros a realizarse. La revista será grapada con hojas couché a color tamaño A4, tendrá 8 páginas contando portada y contraportada. Fecha: 30/julio/2014 y 18/febrero/2015</p>	<p># de revistas entregadas/ # de revistas publicadas</p>	<p>Conteo</p>
<p>1.3.1 <u>Mobiliario:</u> Distribuir oficinas para que cada departamento tenga un espacio individual y se encuentre cerca de los colaboradores con los que trabajan en conjunto. De esta manera existirá un orden y se podrá acceder con facilidad a documentos o información necesaria. Fecha: 12/mayo/2014</p>	<p># de oficinas redistribuidas/ # de oficinas de la empresa</p>	<p>Conteo</p>
<p>2.1.1 <u>Juegos grupales:</u> -Presentación con fotografías: El grupo se forma en círculo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas para que todos las puedan observar. Se da un tiempo para que cada uno elija una de ellas con la que más se sienta identificado de acuerdo a su personalidad, modo de vida, gustos, etc. Posteriormente se van presentando y contando porqué han escogido dicha fotografía. Se dispondrá de un gran número de fotos y estas pueden ser recortes de revistas o periódicos. Mediante este ejercicio se quiere lograr que los empleados se conozcan entre sí, saber su manera de ser y pensar. De esta manera, sabrán cómo actuar y comunicarse de mejor manera con cada uno. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 13/junio/2014 Participantes: 51 personas</p>	<p>Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Encuestas</p>
<p>-Presentación con la telaraña: Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a uno de ellos el ovillo de hilo, el cual</p>	<p>Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de</p>	<p>Encuestas</p>

<p>debe elegir una persona a la cual conozca bien y presentarlo. Este, de la misma manera, repite la acción hasta que todos queden enlazados en una especie de telaraña. Después se debe devolver el ovillo a la persona respectiva, preguntando las expectativas sobre el ejercicio. Con esto se quiere lograr que cada empleado conozca a sus compañeros con los cuales nunca habían conversado más allá de temas de trabajo</p> <p>Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C Fecha: 17/octubre/2014 Participantes: 51 personas</p>	<p>empleados de la empresa</p>	
<p>-Escalada: Formar equipos aleatoriamente y escalar todos juntos un muro, poner una banderilla al momento que lleguen todos los miembros del equipo, pueden ayudar a sus compañeros para que lo logren. Esto fomenta el trabajo en equipo y la participación de cada miembro para poder llegar a la meta.</p>	<p>Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Encuestas</p>
<p>-Cuerdas Altas: Se suspende una cuerda larga en el aire y todos los participantes se encuentran amarrados por una misma cuerda y deben ir pasando dicha cuerda, necesitan el apoyo de los demás para no caerse debido a que si uno se cae, todos se caen. De esta manera se trabaja en conjunto y necesitan el apoyo de cada uno, por lo que la comunicación es fundamental para lograrlo.</p> <p>Lugar: Mindo Climbing Lounge Fecha: 7/marzo/2015 Participantes: 51 personas</p>	<p>Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Encuestas</p>
<p><u>Momentos para compartir:</u> 2.2.1 El último día del mes se ofrecerá un pastel en la hora de almuerzo para festejar a los cumpleaños.</p>	<p># de empleados festejados/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Conteo</p>
<p>2.2.2 Almuerzo de integración con todo el personal para agasajar la terminación de una obra. Se ofrecerá un asado con sus partícipes. Lugar: Sede social de B&C Participantes: Todos los miembros de la obra culminada.</p>	<p># de empleados asistentes/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Conteo</p>
<p>2.2.3 Se ofrecerá una cena navideña para</p>	<p># de empleados</p>	<p>Conteo</p>

<p>que los colaboradores compartan entre ellos en esta época importante. En esta ocasión se contratará los servicios del grupo barlovento, adicionalmente se les entregará un presente con fundas de caramelos de acuerdo al número de familiares que cada uno tenga. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 20/diciembre/2014 Participantes: 51</p>	<p>asistentes/ # de empleados de la empresa</p>	
<p>2.2.4 Se realizará una noche de gala por aniversario de la empresa en el hotel Sheraton, los mismos que se encargarán de ofrecer una cena con entrada, plato fuerte, postre y licor contralado. Adicional se entregará un reconocimiento a los colaboradores que trabajen 5 años o más y un brindis por parte de los gerentes. Fecha: 28/junio/2014 Participantes: 51</p>	<p># de reconocimientos entregados/ # total de empleados</p>	<p>Conteo</p>
<p><u>Ayudando a los demás:</u> 2.3.1 Se donará material de construcción para agrandar y remodelar el establecimiento del centro de rehabilitación para alcohólicos "Centro Cristiano Dando una mano Cadum", ubicado en el Valle de los Chillos, vía al tingo, calle de los cometas N50 y centauro. El propio personal se encargará de realizar este trabajo para poder compartir nuevas experiencias e historias de vida, para que conozcan la dura realidad de otra gente. Beneficiarios: 18 personas de entre 16 y 30años. Fecha: 19/septiembre/2014</p>	<p># de empleados que asisten/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Conteo</p>
<p>2.3.2 Realizar visitas semestrales al ancianato Casa Del Retiro ubicado en la Panamericana Norte en Tabacundo. Los colaboradores de B&C formarán grupos para limpiar las habitaciones del lugar, compartir tiempo a la hora del almuerzo y mantener una conversación con los pacientes. Beneficiarios: 40 ancianos. Fecha: 27/junio/2014</p>	<p># de empleados que asisten/ # de empleados de la empresa</p>	<p>Conteo</p>
<p><u>Comunicándonos:</u> 3.1.1 Crear buzón interno de sugerencias que está ubicado junto a la recepción para que el acceso a los empleados sea más fácil.</p>	<p># de comentarios implementados/ # de comentarios receptados</p>	<p>Conteo</p>

<p>Realizar un seguimiento semanal a todos los comentarios.</p>		
<p>3.1.2 Cada colaborador dispone de una computadora de uso propio, por lo que se creará el intranet donde se publique diariamente novedades de interés. Participantes: 51</p>	<p>Nivel de conocimiento de noticias publicadas/ # de noticias publicadas</p>	<p>Encuestas</p>
<p>3.1.3 Crear una página web de la organización con información útil tanto para el público interno como externo. Contará con historia, logros, visión, valores corporativos, filosofía, servicios de construcción que ofrecen, fotos actualizadas de las últimas obras y teléfonos de contacto. Fecha:</p>	<p># de visitas realizadas a la página web</p>	<p>Conteo de entradas</p>
<p><u>Conociendo mi empresa:</u> 4.1.1 Llevar reuniones trimestrales donde los gerentes comenten sobre los proyectos futuros de la empresa. Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C</p>	<p># de reuniones realizadas/ # de reuniones programadas,</p>	<p>Conteo</p>
<p>4.1.2 Colocar una pantalla LED de 32" en recepción y hall principal, donde se publiquen videos con las obras que se encuentran en realización. Se presentará fotos de los avances y videos de cómo se realiza el trabajo, así el personal que nunca acude a las obras conoce como se desarrolla esta labor, conoce los materiales y maquinaria con la que se trabaja.</p>	<p># de pantallas implementadas/ # de pantallas programadas</p>	<p>Conteo</p>
<p>4.1.3: En cada una de las pantallas de los computadores de los colaboradores estará de fondo el logo de la empresa con su respectiva misión.</p>	<p>Nivel de conocimiento de la filosofía corporativa por parte de los empleados/ # total de los empleados</p>	<p>Encuesta</p>
<p>4.1.4 Visitas constantes de los gerentes a las obras en realización. De esta manera los obreros podrán comunicarse directamente con ellos y conversar sobre temas relacionados a su labor.</p>	<p># de visitas realizadas/ # de visitas programadas</p>	<p>Conteo</p>
<p>4.1.5 Se entregarán credenciales a todo el personal con su nombre, foto, logo de la</p>	<p># de tarjetas realizadas/# de</p>	<p>Registros de</p>

empresa y la misión. Así todos conocerán para lo que trabajan.	empleados	recepción
4.1.6: Se imprimirán tarjetas de presentación para cada uno de los colaboradores.	# de tarjetas entregadas / # de tarjetas impresas	Conteo

6. Matriz resumen Plan de Comunicación

OBJETIVO GENERAL: Plan de comunicación corporativa, para fortalecer el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa constructora BUENO&CASTRO INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA en la ciudad de Quito.																							
OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO USD		NÚMERO	INDICADOR y MÉTODO			
					2014						2015						valor unitario	valor total					
					m	a	j	j	a	s	o	n	d	e	f	m						a	a
1. Mejorar en un 70% el ambiente laboral de la período 6 meses.	Personal administrativo y técnico	1.1 Implementar actividades de integración	<p><u>Charlas de motivación:</u> 1.1.1 - Se contratará a Gerardo Yela experto en PNL y motivación personal. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 8/julio/2014 Participantes: 51 personas</p> <p>En esta oportunidad se ofrecerán sánduches de El Español y bebidas soft ilimitadas.</p>	Departamento de RR.HH															500.00	500.00	1	# de empleados que participan de la charla/ # de empleados de la empresa	Registro de asistencia
	Personal administrativo y técnico		<p>1.1.2 - Se realizará una charla con Juan Narváez, gerente zonal de Holcim Ecuador (Quito). El empresario enfocará su tema a los logros obtenidos durante su trayectoria, resultado de poseer un equipo humano comprometido. Los directivos de B&C invitarán al expositor y su acompañante a un almuerzo en el Rincón de Francia. Lugar: Sede social de B&C Fecha: 12/noviembre/2014 Participantes: 51 personas</p>	Departamento de RR.HH																110.00	440.00	4 Personas	# de empleados que participan de la charla/ # de empleados de la empresa
Personal administrativo y técnico	Personal administrativo y técnico	1.2 Involucrar a todos los empleados en las actividades laborales de sus compañeros.	<p><u>Presentaciones interactivas:</u> 1.2.1 – Un integrante de cada departamento realizará una exposición de 20 minutos a sus compañeros, en la cual se destaque las labores que su área desempeña dentro de la organización. Se utilizará material didáctico como refuerzo. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 28/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p>	Todos los departamentos															20.00	140.00	7 departamentos	# de departamentos que realizan la exposición/ # de departamentos de la empresa	Conteo
	Personal administrativo y técnico		<p>1.2.2 – Los gerentes de B&C harán una presentación al personal sobre la filosofía corporativa de la empresa. Se utilizará presentaciones en power point para una mejor comprensión y su propósito es que todos se integren al equipo de trabajo. Lugar: oficina principal de B&C Fecha: 12/mayo/2014 Participantes: 51 personas</p>	Presidente y gerente general																	-	# de empleados que participan de la exposición/ # de empleados de la empresa	Registro de asistencia
	Personal administrativo y técnico		<p><u>Revista interna ANEXO 2</u> 1.2.3 – Elaborar y distribuir una revista interna de manera semestral para todo el personal administrativo y técnico, donde los gerentes y jefes publiquen artículos de interés para los colaboradores. Contará con fotografías y gráficos de avance de obras, situación actual de la empresa, culminación de proyectos y planes futuros a realizarse. La revista será grapada en hojas couché a color tamaño A4, tendrá 8 páginas incluidas portada y contraportada. Fecha: 30/julio/2014 y 18/febrero/2015</p>	Departamento de Marketing																4.00	408.00	102 revistas	# de revistas entregadas/ # de revistas publicadas

	Personal administrativo y técnico	1.3 Rediseñar el espacio físico.	<p>Distribución oficinas: ANEXO 3</p> <p>1.3.1- Distribuir las oficinas de tal manera que cada uno de los departamentos se comunique con aquellos que requiera mantener un trabajo coordinado. De esta manera, existirá un orden y se podrá acceder con facilidad a documentos o información necesaria.</p> <p>Fecha: 16/mayo/2014</p>	Departamento de Ingenieros	x					# de oficinas redistribuidas/ # de oficinas de la empresa	Conteo
2. Mejorar en un 90% la relación entre compañeros en el lapso de 1 año.	Personal administrativo y técnico	2.1 Propiciar la interacción entre empleados.	<p>Juegos grupales:</p> <p>2.1.1 -Presentación con fotografías: El grupo se forma en círculo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas para que todos las puedan observar. Se da un tiempo para que cada uno elija una de ellas con la que más se sienta identificado de acuerdo a su personalidad, modo de vida, gustos, etc. Posteriormente, se van presentando y contando porqué han escogido dicha fotografía. Se dispondrá de un gran número de fotos y estas pueden ser recortes de revistas. Mediante este ejercicio se quiere lograr que los empleados se conozcan entre sí, conocer su manera de ser y pensar; de esta manera, sabrán cómo actuar y comunicarse de mejor manera con cada uno.</p> <p>Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C</p> <p>Fecha: 13/junio/2014</p> <p>Participantes: 51 personas</p>	Jefes de área	x	2.50	30.00	12 revistas		Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa	Encuestas
	Personal administrativo y técnico		<p>-Presentación con la telaraña: Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a uno de ellos el ovillo de hilo, el cual debe elegir una persona a la cual conozca bien y presentarlo. Este, de la misma manera, repite la acción hasta que todos queden enlazados en una especie de telaraña. Después se debe devolver el ovillo a la persona respectiva, preguntando las expectativas sobre el ejercicio. Con esto se quiere lograr que cada empleado conozca a sus compañeros con los cuales nunca habían conversado más allá de temas de trabajo</p> <p>Lugar: Sala de reuniones en la matriz de B&C</p> <p>Fecha: 17/octubre/2014</p> <p>Participantes: 51 personas</p>	Jefes de área		0.50	2.50	5 ovillos		Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa	Encuestas
	Personal administrativo y técnico		<p>-Escalada: Formar equipos aleatoriamente y escalar todos juntos un muro, poner una banderilla al momento que lleguen todos los miembros del equipo, pueden ayudar a sus compañeros para que lo logren. Esto fomenta el trabajo en equipo y la participación de cada miembro para poder llegar a la meta.</p> <p>-Cuerdas Altas: Se suspende una cuerda larga en el aire y todos los participantes se encuentran amarrados por una misma cuerda y deben ir pasando, necesitan el apoyo de los demás para no caerse debido a que si uno se cae, todos se caen. De esta manera, se trabaja en conjunto y necesitan el apoyo de cada uno, por lo que la comunicación es fundamental para lograrlo.</p> <p>Lugar: Mindo Climbing Lounge</p> <p>Fecha: 7/marzo/2015</p> <p>Participantes: 51 personas</p>	Departamento de RR,HH		50.00	2550.00	51		Nivel de conocimiento entre compañeros de trabajo/ # de empleados de la empresa	Encuestas

Capítulo 6

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez terminado el estudio analizando la percepción de los colaboradores y posibles estrategias a tomar, se necesita la implementación del plan de comunicación para un mejor desarrollo de la empresa. Debido a que, ha sido diseñado para cumplir con los requerimientos y necesidades del personal.

Por otro lado, se puede decir que a los colaboradores les interesa la empresa, por esta razón, es necesario tomarlos en cuenta. Que los mandos altos se focalicen en darles un mejor seguimiento.

El clima laboral al ser fundamental en una institución se le debe prestar siempre la debida atención y dar un seguimiento adecuado. Puesto que el equipo humano es esencial para lograr los objetivos de la empresa.

Mantener una buena comunicación es importante para evitar malos entendidos y no generar mal estar entre los empleados. Al usar las correctas vías de comunicación se puede llegar a cada uno de manera adecuada sin importar su cargo.

Un buen clima laboral favorece a que los empleados trabajen en equipo, se apoyen mutuamente y puedan realizar su trabajo eficientemente.

Así mismo, el sentido de pertenencia e identificación es primordial para crear lealtad, fidelidad y compromiso hacia la empresa. Logrando así, empleados que se sientan parte de la filosofía corporativa y sus objetivos.

6.2 Recomendaciones

Al determinar ciertos problemas en la empresa, es recomendable ejecutar un plan de comunicación corporativa con el fin de integrar a todo el personal para el cumplimiento correcto de sus objetivos a corto y largo plazo.

Se debería implementar el plan en un período de 6 meses, para que su efectividad no pierda validez. Y posteriormente, realizar un seguimiento para ver si ha tenido eficacia.

Se debe poner énfasis en la integración del personal, a través de juegos y actividades donde puedan compartir unos con otros, de esta manera se conocen y crean una fuerte relación laboral.

Se recomienda un experto en comunicación corporativa para dar apoyo y se encargue de todo el manejo interno de la empresa, implementando nuevas herramientas que facilite el desarrollo del personal.

Es fundamental tomar en cuenta las opiniones y necesidades de cada persona para que exista un buen clima laboral y que el desempeño de cada uno sea excelente, de esta manera se sentirán identificados con la organización, mejorando la productividad. Se recomienda que se sigan recolectando la opinión del personal.

El desarrollo de la propuesta de un plan de comunicación corporativa para la constructora Bueno&Castro ayudará directamente a la institución, su público interno y externo, debido a que permitirá fortalecer el clima laboral y sentido de pertenencia de sus trabajadores mejorando su productividad, de la misma manera, la atención a proveedores y clientes estratégicos.

REFERENCIAS

- Abad M, (1997) Investigación evaluativa de documentación. España: Puertes
- Abascal E, (2006) Análisis de encuestas. España: Esic
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11:1 y 2.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblio
- Baguer, Á. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Díaz de Santos
- Barreiro, J., Diez de Castro, J., Barreiro, B., Ruzo, E. y Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. (1a. ed.). España: Netbiblio
- Black, Hit. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson
- Brigido, A. (2006). *Sociología de la educación*. (1a. ed.). Argentina: Brujas
- Bueno, I. O. (06 de Febrero de 2014). *Presidente y representante legal*. (N. Vaden, Entrevistador)
- Bueno, I. O. (1 de abril de 2013). *Conociendo la empresa*. (N. Vaden, Entrevistador)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel. S.A.
- Cleghorn, L. (2005). *Ética para una organización competitiva*. (1a. ed.). Colombia: San Pablo
- Costa, J. (2005). *Libro master dircom*. España: Costa punto
- Cudicio, K. (2003). *La PNL. Las claves para una comunicación efectiva*. España: Groupe Eyrrolles
- Eco U. (2006) *Como se hace una tesis*. España: Gedisa
- Empresa Bueno&Castro. (2013). *Constructora Bueno&Castro Ingenieros Asociados*. Quito.

- Equipo Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga, España: Vértice
- Gan, F. y Berbel, Gaspar. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: Barcelona. Editorial UOC
- García F, (2004) El cuestionario. México: Limusa
- Giráldez, A. (2012). Investigación, innovación y buenas prácticas. España: Barcelona. Graó
- González E, (2009) La entrevista y la crónica. España: Educación.es
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración un enfoque basado en competencias*. (10a. ed.). México: Thomson Learning
- Herrera. (2003). *Tecnologías y redes de transmisión de datos*. México: Limusa
- Lizano, G., Rojas, M y Campos, N. (2002). *La administración escolar*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. (8a. ed.). España: Lex Nova
- López C., López L., Pineda J. y Vanegas S. (2008). Vías y escenarios de la transformación laboral. Colombia: Universidad del Rosario
- Maldonado, M. (2009). *Literatura e Identidad Cultural*. Alemania: Peter Lang S.A.
- Mejía J, (2000) Investigaciones Sociales. Chile: Ocho libro editores
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid, España: Dykinson
- Sanz, M. y González M. (2005). Identidad Corporativa claves de la comunicación empresarial. Madrid, España: Esic
- Vázquez L. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud. España: Barcelona. Graal
- Vértice, E. (2008). Habilidades directivas. España: Vértice

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Formato de las encuestas

Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno

Indicaciones: Por favor marque la respuesta correcta. La encuesta que estamos realizando es para evaluar su satisfacción como cliente interno de nuestra empresa. Gracias

Categoría	Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
Relaciones Interpersonales	Mis compañeros de trabajo toman en cuenta mis opiniones y aportes			
	Me siento a gusto cuando trabajo con mis compañeros de trabajo			
	Recibo apoyo de parte de mis compañeros de trabajo para el cumplimiento de mis tareas			
	Me adapto fácilmente a los cambios			
	Participo de las reuniones y actividades sociales que realiza mi empresa			
Estilo de la Dirección	Mi jefe inmediato crea un ambiente de confianza			
	Se toman en cuenta mis ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario, prevenir los accidentes e impactos ambientales			
	Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son claras			
Retribución	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa			
	Los beneficios de salud que recibo por parte de la empresa satisfacen mis necesidades			
	Estoy de acuerdo con mi puesto de trabajo			
	Mis jefes me valoran como individuo y profesional			
Sentido de pertenencia	Me interesa el futuro de la empresa			
	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo			

	Sin remuneración no trabajo horas extras			
	Estoy enterado de los premios y reconocimientos que ha recibido Bueno & Castro			
	Sería feliz en otra empresa			
Disponibilidad de Recursos	Cuento con los implementos necesarios para realizar el trabajo con calidad y seguridad			
	Dispongo del espacio necesario para realizar mi trabajo			
	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado			
	Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, etc) considero que son buenos			
	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo			
Estabilidad	La empresa me brinda estabilidad laboral			
	De mi desempeño depende la permanencia en el cargo			
	La empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo de modo que esta sea cada vez de mejor calidad			
Claridad y coherencia en la Dirección	Entiendo claramente la política que tiene la empresa			
	Conozco cómo la empresa está logrando sus metas			
Valores colectivos y comunicación	La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es buena, de tal manera que se puede intercambiar información fácilmente			
	La información que recibo de la empresa es transmitida por canales formales			

ANEXO 2
Focus group #1

Categoría	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7	Persona 8	Persona 9	Persona 10	Conclusiones	Observaciones
Relaciones Interpersonales	Dice llevarse bien con sus compañeros, se siente contento de trabajar con ellos.	Se lleva bien con sus compañeros, le gusta trabajar ahí.	Se lleva muy bien con todos sus compañeros, se siente feliz de trabajar.	Se lleva muy bien con sus compañeros, dice que es agradable trabajar ahí.	Dice que tiene una relación muy buena con sus compañeros, se apoyan entre ellos.	Se lleva bien con todos los compañeros, le gusta ayudarlos si necesitan algo.	Tiene una excelente relación con todos, para él es importante el trabajo en equipo.	Le caen muy bien sus compañeros y siempre están apoyándose constantemente.	Dice que el trato que existe entre compañeros es de respeto y cordialidad.	Dice que la mayor parte de tiempo se llevan bien entre compañeros, mientras cumplan su trabajo	Basado en las respuestas de la mayoría de personas, se puede decir que la relación entre compañeros de trabajo es bastante buena.	Todos los participantes se mostraban contentos al expresarse de sus compañeros.
Estilo de la dirección	Dice que la relación con su jefe es buena.	Dice llevarse bien con su jefe.	Dice que la relación con su jefe es netamente de trabajo.	Dice llevarse bien con el jefe y que él siempre los apoya.	La relación con su jefe es buena.	Dice que la relación con su jefe es regular.	Se lleva bien con su jefe porque él siempre está pendiente de cada uno.	Se lleva muy bien con su jefe y sus órdenes siempre son claras.	Mantiene una muy buena relación con su jefe dentro del trabajo.	La relación con su jefe es bastante buena.	Según la respuesta de la mayoría de obreros, todos se llevan bien con su jefe. Muy pocos son los que no mantienen una buena relación.	Las personas que no se llevan bien con su jefe es porque no han cumplido con las órdenes que se le ha dado, pero comentan que esto no pasa a menudo.
Retribución	Dice que sí conoce los beneficios que la empresa ofrece.	No conoce todos los beneficios .	No conoce todos los beneficios.	Conoce solo algunos beneficios que tiene.	Sí conoce los beneficios que la empresa ofrece.	Conoce algunos beneficios no todos.	Conoce solo los beneficios que ha necesitado.	Piensa que su único beneficio es no gastar en almuerzo.	Dice no conocer todos los beneficios.	No tiene conocimiento de cuáles son sus beneficios.	Según las respuestas obtenidas, la mayoría de obreros no conoce cuales son todos los beneficios que se les da.	Se encontraban inquietos por querer conocer cuáles son todos los beneficios que la empresa les brinda.
Sentido de pertenencia	Dice no recibir ningún reconocimiento por su trabajo.	No recibe reconocimientos por su trabajo.	Dice no recibir nada a parte del sueldo.	Solo recibe su sueldo nada más.	Dice que les felicitan por cumplir con su trabajo.	Reciben constantes felicitaciones por su trabajo.	Dice no recibir nada más que el sueldo.	Dice que reciben fundas de caramelos en navidad.	Solo recibe lo que gana.	Recibe el sueldo y felicitaciones constantes.	Según los comentarios, no reciben ningún reconocimiento extra al de las felicitaciones por su buen trabajo.	No estaban muy contentos al ver que no reciben algo extra por su trabajo.
Disponibilidad de recursos	Sí tienen el material necesario para trabajar.	Tienen las herramientas necesarias.	Dice que nunca les falta material para trabajar.	Siempre tienen todo el material necesario.	En las obras siempre hay suficiente material.	Siempre tienen material para trabajar.	Guardan el material que les sobra.	Dice que están bien provistos.	Tienen todos los recursos para trabajar.	Cuentan con todas la herramientas necesarias para trabajar.	Basado en estas respuestas, cuentan con todas las herramientas necesarias.	Estaban contentos por siempre disponer de material para trabajar.
Estabilidad	Tienen estabilidad durante el tiempo que dura la obra.	Sí tiene estabilidad durante la obra.	Dice que no tienen estabilidad laboral.	Hasta terminar la obra tienen estabilidad.	La empresa si les da posibilidad de trabajo.	Durante el tiempo que dura la obra tienen trabajo seguro.	Dice que tienen estabilidad trabajando ahí.	Estabilidad desde el inicio hasta el final de la construcción.	Dice que sí tienen estabilidad laboral.	Tienen estabilidad durante todo el período de la construcción.	Según las respuestas, tienen estabilidad en su trabajo por el período que dura la obra.	A los obreros se los puede volver a contratar para una nueva obra.
Claridad y coherencia en la dirección	No conoce la filosofía de la empresa.	Solo conoce a los que se dedica la empresa.	No conoce la filosofía de la empresa.	Sabe que es una empresa reconocida por la construcción.	Conoce algo de la filosofía de la empresa.	Dice que no conoce la filosofía de la empresa.	Dice que no conoce su filosofía.	Dice que nunca le han dicho cuál es la filosofía de B&C.	No conoce la filosofía de la empresa.	Conoce el reglamento interno y las políticas.	Según las respuestas los empleados no conocen la filosofía corporativa.	La mayoría se encontraba perdido en el tema.
Comunicación	La comunicación con la oficina principal es mala.	No conocen lo que sucede en las oficinas.	Los comunicados no llegan de inmediato.	Los gerentes no visitan las obras a menudo.	La comunicación no es de inmediata.	El jefe de obra es quién transmite la información.	Dice que no pueden hablar rápido.	La comunicación es vía telefónica.	A veces es buena.	A veces se crean rumores falsos.	Según las respuestas, la comunicación no es buena y no existen los canales adecuados.	No siempre es fácil comunicarse con los obreros.

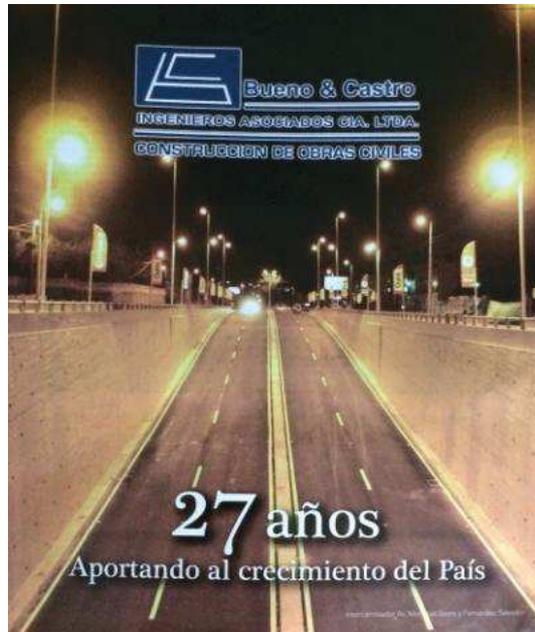
Focus group #2

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7	Persona 8	Persona 9	Persona 10	Conclusiones	Observaciones
Categoría												
Relaciones Interpersonales	Dice que se lleva muy bien con sus compañeros.	Se lleva muy bien con sus compañeros.	Se lleva más o menos con sus compañeros.	Dice que la mayoría ya eran amigos antes.	Se lleva bien con sus compañeros.	Todos se llevan bien.	Dice que ellos mismo son los que llevan a trabajar a sus conocidos.	Tienen un muy buen trato con los compañeros.	Todos se apoyan mutuamente.	Ya eran conocidos desde antes de trabajar en B&C.	Según los resultados, se llevan muy bien entre compañeros, ellos recomiendan gente para trabajar ahí.	Son compañeros dentro y fuera de la organización.
Estilo de la dirección	Dice que la relación con su jefe es buena.	Mantiene una buena relación con su jefe.	Se lleva bien con el jefe de obra.	La mayoría de veces el jefe de obra está en las obras con ellos.	Tienen un buen equipo de trabajo.	La mayoría acata órdenes de inmediato.	Dice llevarse de manera normal con su jefe.	Dice que casi siempre es buena la relación que mantienen con el jefe.	Dice que el jefe esta siempre pendiente de todo.	Pueden conversar con facilidad con su jefe.	Según los resultados, la relación que tiene con su jefe inmediato es buena.	El jefe ahí presente acota que él les brinda apertura para que sus empleados se le acerquen para cualquier inquietud.
Retribución	Dice que los beneficios que tienen son que no gastan en comida.	Conoce algunos beneficios.	Dice no conocer los beneficios que tiene.	No conoce sobre todos los beneficios que le da la empresa.	Desconoce sus beneficios.	Conoce algunos beneficios no todos.	No tener que gastar en alimentos durante el trabajo es un gran beneficio.	Dice que pueden ahorrar por no gastar en comida.	Dice que le gustaría conocer todos los beneficios que brinda la empresa.	Tiene conocimiento solo de algunos beneficios.	Según sus comentarios los obreros no conocen todos los beneficios que les da la empresa.	Se mostraban interesados por conocer los beneficios que hay.
Sentido de pertenencia	Dice sí recibir reconocimientos por su trabajo.	Dice sí recibir reconocimientos por su trabajo.	El sueldo es su reconocimiento.	Dice que no siempre reciben algo.	Les felicitan al terminar una obra.	Casi nunca reciben algo adicional.	No tienen reconocimientos.	Dice que solo lo que les pagan en el sueldo.	No reciben nada adicional.	Dice que solo su sueldo y a veces días libres.	Según los resultados no reciben beneficios adicionales por su trabajo.	Se sentían un poco molestos al darse cuenta que no reciben nada.
Disponibilidad de recursos	Cuentas con todas las herramientas necesarias para trabajar.	Dice que siempre tienen todo el material.	Dice que las bodegas siempre están llenas.	Cuentas con todas las herramientas necesarias para trabajar.	Cuentas con todas las herramientas necesarias para trabajar.	Nunca les ha faltado material.	Hay el material suficiente.	Lo que sobra guardan, no les permiten llevarse.	Tienen lo necesario para trabajar.	Sí tienen todo el material.	Según los resultados siempre tienen el material necesario para trabajar.	Les gustaría llevarse el material que sobra de las obras.
Estabilidad	Dice que tienen estabilidad hasta acabar la obra.	Durante la duración de la construcción.	Sí durante lo que dura la obra, es como 1 año y medio.	Trabajan el tiempo que dura la obra.	Se les acaba el contrato cuando termina la obra.	Ellos mismo firman un contrato solo por el tiempo de la obra.	Tienen estabilidad y ganan dinero.	Ganan muy bien por su trabajo.	Se sienten seguros económicamente con su trabajo.	Piensan que sí tienen estabilidad.	Tienen estabilidad durante el tiempo que dura la obra, después este se termina.	Se sentían cómodos al hablar de este tema.
Claridad y coherencia en la dirección	No conoce la filosofía de B&C.	No tiene conocimiento sobre la filosofía.	Conoce la calidad con la que se maneja.	Dice ser una gran empresa por su mano de obra.	Es una empresa grande porque tiene muchas obras.	No conoce la misión de la empresa, solo su trabajo.	Conoce que la empresa es reconocida.	No conoce las políticas de la empresa.	Solo conoce lo que dice el manual de seguridad industrial.	Dice que solo hacen su trabajo y no conocen más.	Según sus comentarios no conocen cuál es la filosofía de la empresa.	Se preguntaban entre ellos si tenían conocimiento de la misión.
Comunicación	Los comunicados lo hace el jefe inmediato.	La comunicación es buena.	No tienen contacto con las oficinas.	No es buena la comunicación.	Dice que no están enterados de los que sucede.	A veces nos informan mal.	El jefe se demora en dar una respuesta rápida.	Los gerentes van muy poco.	Si necesitamos algo del gerente es difícil contactarle.	Se manejan vía telefónica.	De acuerdo a los resultados, no pueden comunicarse de manera inmediata con la oficina.	Necesitan que los gerentes estén más pendientes de su trabajo.

Focus group #3

Categoría	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7	Persona 8	Persona 9	Persona 10	Conclusiones	Observaciones
Relaciones Interpersonales	Dice que todos se llevan bien con todos.	Algunos compañeros se creen los jefes y dan órdenes.	Algunos ya eran conocidos desde antes de ingresar a trabajar.	Se llevan bien si todos hacen su trabajo.	Cada uno tiene una responsabilidad asignada.	Ellos mismo traen a trabajar a sus compañeros.	Tratamos de llevarnos bien con todos.	Se llevan muy bien con sus compañeros.	La relación con todos los compañeros es buena.	Dice que les gusta apoyarse entre ellos para terminar a tiempo el trabajo.	A partir de las respuestas obtenidas se puede decir que se llevan muy bien entre ellos.	Fuera de su trabajo también se llevan bien y hacen reuniones entre ellos.
Estilo de la dirección	Dice que la relación que tienen con el jefe es buena.	Dice que se entienden con su jefe inmediato.	El jefe pone tiempos para cada determinado trabajo.	Dice que el jefe siempre les apoya.	El jefe trata de comprenderlos cuando pasan por una situación difícil.	Dice que la relación con su jefe es buena.	Dice que se llevan bien con su jefe.	Dice que el jefe trata de enseñarles la mejor manera de hacer las cosas.	Dice que siempre tratan de llegar a acuerdos con respecto a las fechas de entrega de obra.	Dice que se llevan bien con el jefe y él siempre les comprende.	A partir de estas respuestas podemos concluir que mantienen una buena relación con su jefe, y él se preocupa por su gente.	Sienten estima y respeto por su jefe inmediato.
Retribución	Dice que sí conoce los beneficios que tiene.	Dice que solo conoce algunos beneficios.	La mayoría de compañeros no saben cuáles son los beneficios.	Dice que conoce los beneficios que ha utilizado.	Dice que conoce ciertos beneficios no todos.	Dice que les pagan muy bien y a tiempo y para él eso es un beneficio.	Dice no tener conocimientos sobre los beneficios.	Su beneficio es tener trabajo para sustentar a su familia.	Dice que conoce los beneficios porque antes ya había trabajado en otra obra.	No conoce todos los beneficios.	Según sus respuestas los trabajadores no conocen cuales son todos los beneficios que tienen.	Comentan que les gustaría tener conocimiento sobre todos sus beneficios como trabajadores de B&C.
Sentido de pertenencia	Dice que solo les felicitan cuando terminan su trabajo.	No reciben reconocimiento a parte del sueldo.	Dice que no reciben reconocimiento.	Dice que no reciben reconocimiento.	Al terminar una obra les felicitan y nada más.	Dice que entre ellos organizan reuniones.	Dice que a veces reciben algo.	En fechas importantes si les hacen algún agasajo.	Dice que se siente contento cuando le felicitan por su buen trabajo.	Dice que en navidad les dieron fundas de caramelos para sus hijos.	Según los resultados no reciben reconocimientos adicionales.	Quisieran recibir algún tipo de reconocimiento por su trabajo.
Disponibilidad de recursos	Cuentan con las herramientas para trabajar.	La bodega de materiales siempre está completa.	Siempre tenemos todo para trabajar.	Tienen todos los implementos para trabajar.	No les falta ni herramientas ni material para trabajar.	Nunca faltan herramientas.	El jefe revisa que siempre dispongamos de todo.	Si alguna maquinaria se daña la cambian de inmediato.	Dice que todo el material que tienen es de calidad.	Tienen muy buen material para trabajar.	A partir de estos comentarios podemos decir que siempre tienen todo el equipo necesario.	Decían que las maquinarias son nuevas y por eso no se dañan.
Estabilidad	Dice que la empresa no siempre les brinda estabilidad.	Dice que firman un contrato temporal.	El contrato es temporal pero si tienen estabilidad ese tiempo.	Durante la obra sí tienen estabilidad.	Nunca han despedido a alguien inmediatamente.	Sí nos sentimos seguros en la empresa.	El trabajo es de gran ayuda para sobrevivir.	Sí somos estables en el puesto de trabajo.	Somos los mismos al empezar y finalizar la construcción.	Es bueno saber que contamos con trabajo.	Según los resultados sí tienen estabilidad en el tiempo que dura la obra.	Algunos vuelven a aplicar para ser contratados en una nueva construcción.
Claridad y coherencia en la dirección	No conoce la filosofía de la empresa.	No sabe cuál es la misión de su empresa.	No conoce la misión solo las políticas que manejan.	No conoce mucho de la empresa.	Dice que ellos solo acata órdenes de su jefe.	Dice que ellos solo van a trabajar.	No tiene conocimiento de la visión y misión.	No conoce más allá de su trabajo.	Dice que si conoce la misión pero no la supo decir.	No sabe su filosofía.	Según los resultados la mayoría no conocen la filosofía.	Ninguno pudo decir la misión de la empresa, los valores sí.
Comunicación	Dice que la comunicación con la oficina no es tan buena.	Los comunicados les llega a través de su jefe inmediato.	Ellos no utilizan mail.	Los gerentes solo van de vez en cuando.	A veces necesitan hablar con el gerente pero nunca lo ven.	Dice que a veces no saben lo que realmente sucede.	A veces se crean rumores entre ellos mismo.	Dice que a veces piensan cosas que no son.	Le da igual la comunicación mientras su jefe le solucione los problemas.	Dice que en general la comunicación es mala.	Según los resultados los obreros no siempre son bien informados de cualquier procedimiento.	Se debería mejorar el tipo de comunicación que manejan.

Anexo 3: Revista interna



Retrospectiva

Una alternativa real para el sector de la construcción

Bueno & Castro Ingenieros Asociados Cia. Ltda. es una empresa anglosasorobente ecuatoriana, que lleva 27 años siendo protagonista activo del sector constructor nacional, aportando con grandes e importantes obras que no solo reflejan la experiencia y profesionalismo de la compañía sino que también aportan positivamente al desarrollo del país.

Nació originalmente en la ciudad de Quito el 29 de junio de 1987, bajo la firma del Ing. Oswaldo Buitrago Villalón y del Ing. Ramón Castro Salazar, reconocidos profesionales.

Después del sector que desarrollaron en la construcción de la Ruta 100 y del "Cuarto Comodoro" de la "Caja de Seguro" de la "Compañía Nacional de Seguros", "Castro & Buitrago" se unieron con las empresas "García S.A.", "Pérez S.A." y "Villalba y Pineda Cia. Ltda." para formar el consorcio que se convirtió en la "Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda." y que se especializó en la construcción de obras civiles de gran envergadura, tales como: carreteras, puentes, obras de saneamiento, obras de agua potable y saneamiento, obras de energía eléctrica y obras de infraestructura de transporte, entre otras.

En el año 2000, la empresa se reorganizó y se convirtió en "Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda.", manteniendo su estructura organizativa y su compromiso con el sector constructor nacional.

En el año 2001, la empresa se reorganizó y se convirtió en "Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda.", manteniendo su estructura organizativa y su compromiso con el sector constructor nacional.

más de **50** años de calidad

TECNAC

www.tecnac.com
Ecuador
tecnac@tecnac.com

obras portuarias
cimientos profundos

Pionero y vanguardista

Comprometidos con la eficiencia en el trabajo

El sector de las obras civiles es uno de los sectores que más ha crecido en el país, gracias a la inversión extranjera y a la apertura del sector constructor nacional. Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda. es una empresa pionera y vanguardista en el sector, gracias a su experiencia y profesionalismo.

En el año 2000, la empresa se reorganizó y se convirtió en "Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda.", manteniendo su estructura organizativa y su compromiso con el sector constructor nacional.

Como una empresa constructora pionera y vanguardista en el sector, Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda. se ha comprometido con la eficiencia en el trabajo, gracias a su experiencia y profesionalismo.

En el año 2000, la empresa se reorganizó y se convirtió en "Bueno & Castro Ingeniería Asociados Cia. Ltda.", manteniendo su estructura organizativa y su compromiso con el sector constructor nacional.

Temperatura de México

KUBIEC-CONDUIT
más que un buen acero

SOLUCIONES INNOVADORAS DE ACERO
MÁS QUE UN BUEN ACERO
EN TIEMPO Y CALIDAD

 **Bueno & Castro**
INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.
CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES

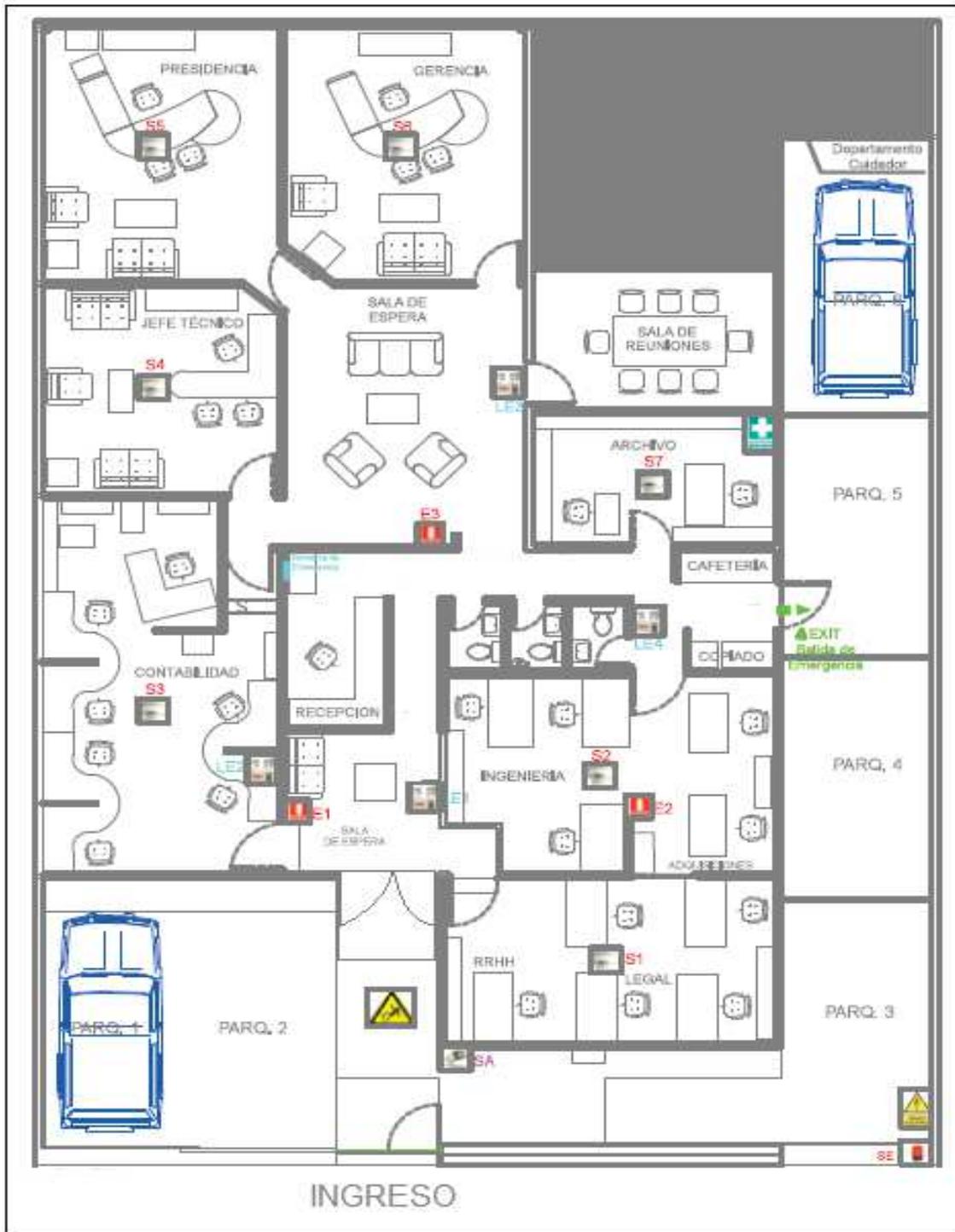
Gracias al valioso apoyo de todos nuestros clientes durante estos 27 años, nos hemos convertido en una de las empresas más sólidas del País.





Fuente: Bueno&Castro

ANEXO 4: Distribución de oficinas



ANEXO 5: Página Web

Inicio - Windows Internet Explorer

http://www.buenoycastro.com/

Buscar...

Bueno & Castro.
INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.

INICIO LA EMPRESA NUESTROS PROYECTOS RESPONSABILIDAD CORPORATIVA CONTACTO

INTERCAMBIADOR DE LA AV. FERNÁNDEZ SALVADOR ENTRÓ EN FUNCIONAMIENTO

TRABAJANDO FUERTE DESDE 1987 PARA EL DESARROLLO DE LA CONSTRUCCIÓN DE NUESTRO PAÍS.

Quito: Japón E5-89 y Av. Amazonas.

Internet | Modo protegido: activado

22:57
09/03/2014

ANEXO 6: Credenciales



FOTO

NOMBRE
CARGO

C.I.:

T. Sangre:



Bueno & Castro.
INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.



Misión:

"Bueno & Castro Ingenieros Asociados Cía. Ltda. está comprometida con la actualización constante de métodos constructivos que permitan lograr mayor eficiencia en el trabajo de obras civiles, apoyen el desarrollo del sector constructor nacional y, por ende, de la economía del país, por lo cual permanentemente se actualizan e innovan los conocimientos en todos los niveles gerenciales."



Bueno & Castro.
INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.

Anexo 7: Tarjeta de presentación

	Bueno & Castro
INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.	
Nombre del colaborador	
Cargo del colaborador	
Calle Japón 212 y Av. Amazonas QUITO - ECUADOR	Teléfonos: 2464540 - 2464541 2260898 - 2260899 Fax: 2268751