



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

COMUNICACIÓN INTERNA ORIENTADA A MEJORAR LA CULTURA CORPORATIVA Y  
CREAR SENTIDO DE ORGULLO Y PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE  
CONSTRUECUADOR S.A.

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

Profesor Guía  
Msc. Gabriela Egas Paredes

Autora  
Alexandra Mariela Pintado Rivadeneira

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Gabriela Egas Paredes  
Magister en Planificación y Dirección Estratégica  
C.I.: 170810969-7

### **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.”

---

Alexandra Mariela Pintado Rivadeneira  
C.I.: 172316468-5

## **AGRADECIMIENTOS**

El constante apoyo de mi familia ha sido fundamental para formar la persona que ahora soy. A ustedes, abuelito Manuel, abuelita Hilda y Caicita mi eterno agradecimiento por su paciencia y comprensión.

Doy gracias a mis padres y hermano por enseñarme que con perseverancia, humildad y trabajo duro nada me será imposible lograr.

Finalmente, agradezco y expreso mi profunda admiración por mi maestra guía, Gabriela Egas, quien a más de ser una excelente profesional y docente se ha convertido en mi amiga.

**DEDICATORIA**

El presente proyecto de titulación se lo dedico a mi madre y hermano, Mariela y Jorge. Ellos han sido la bendición y fortaleza que Dios puso en mi vida.

## RESUMEN

CONSTRUECUADOR S.A es una empresa que brinda soluciones habitacionales a familias ecuatorianas; sin embargo, al igual que muchas otras organizaciones, ésta también presenta problemas comunicacionales, sobre todo a nivel interno.

La desmotivación, mal clima laboral, la incomunicación interdepartamental, el mal uso de las herramientas comunicacionales existentes, la poca colaboración en el trabajo, la desintegración del equipo, el personal desinformado y una desorganización interna, son algunas de los principales complicaciones que se han presentado por no dar la suficiente importancia del correcto manejo de la comunicación entre el público interno.

Para corroborar lo anteriormente expuesto, se aplicó una investigación a todo el personal de la empresa incluyendo a los maestros de obra de los proyectos que se encuentran actualmente en construcción. Diferentes instrumentos de investigación fueron claves a la hora de obtener los resultados de la situación actual de CONSTRUECUADOR S.A.

A través de la puesta en marcha del plan de comunicación interno propuesto, se aspira mejorar la identidad y cultura corporativa, a más de ello, se busca incrementar el sentido de orgullo y pertenencia en cada uno de los integrantes de la empresa. Esta iniciativa dará solución al malestar que aqueja a la compañía, logrando un grupo laboral más cohesionado, comprometido y productivo que se esfuerce por cumplir los objetivos organizacionales a través de una comunicación eficaz y participativa.

## ABSTRACT

CONSTRUECUADOR S.A is a company that provides housing solutions to ecuadorian families; nevertheless, as many other organizations, this one also presents communication problems, especially at internal level.

Demotivation, bad working environment, lack of inter-departmental communication, misuse of the existing communication tools, minimum collaboration at work, disintegration of the team, uninformed staff and internal disarray, are some of the main complications occurred by an inappropriate management of communication within the company.

An investigation was applied to corroborate the above. This research included the whole staff of the company even the master builders of the projects that are under construction nowadays. Different research tools were the key to get the results of the current situation of CONSTRUECUADOR S.A.

The development of an internal plan of communication aims to improve the corporative culture and identity. In addition, this plan seeks to increase the sense of pride and belonging in each member of the company.

This initiative will provide a solution to the discomfort that troubles the company, achieving a more cohesive and productive labor group that strains for fulfilling the organization targets by means of an effective and participatory communication.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN: EJE DE LAS ORGANIZACIONES .....	4
1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	4
1.1.1 Definición de comunicación .....	4
1.1.2 Elementos y proceso de la comunicación .....	5
1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	10
1.2.1 Definición de comunicación corporativa .....	10
1.3 COMUNICACIÓN INTERNA .....	19
1.3.1 Definición de comunicación interna .....	19
1.3.2 Funciones de la comunicación interna .....	22
1.3.3 Tipos de comunicación interna .....	25
1.3.4 Canales y herramientas de la comunicación interna .....	29
2. CAPÍTULO II. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA .....	33
2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA .....	33
2.1.1 Definición de identidad corporativa .....	33
2.1.2 Elementos de la identidad corporativa .....	35
2.1.3 Objetivos de la identidad corporativa .....	38
2.1.4 Clases de identidad corporativa .....	39
2.2 CULTURA CORPORATIVA .....	41
2.2.1 Definición de cultura corporativa .....	41
2.2.2 Componentes de la cultura corporativa .....	43
2.2.3 Función de la cultura en las organizaciones .....	45
2.2.4 Tipos de cultura .....	48
2.2.5 Influencia del líder en la cultura corporativa .....	50
2.2.5.1 Tipos de liderazgo .....	52

2.2.6 Sentido de orgullo y pertenencia .....	55
<b>3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE</b>	
<b>CONSTRUECUADOR S.A.....</b>	<b>57</b>
3.1 Historia.....	57
3.2 Filosofía corporativa.....	58
3.2.1 Misión .....	58
3.2.2 Visión .....	58
3.2.3 Valores.....	58
3.3 Público objetivo .....	59
3.4 Logotipo .....	59
3.5 Objetivos estratégicos.....	61
3.6 Estructura Organizacional .....	61
3.7 Proyectos y servicios .....	63
3.8 Normas, políticas y reglamentos.....	65
3.9 Medios digitales .....	66
3.10 Ubicación geográfica.....	67
3.11 Manejo de la comunicación interna .....	67
<b>4. CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>69</b>
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
4.1.1 Tipo de estudio o alcance .....	69
4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	71
4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	71
4.4 TÉCNICAS.....	72
4.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	74
4.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN	
DE LA MUESTRA .....	74
4.6.1 Determinación de la población.....	74
4.6.2 Muestreo.....	76

4.6.3 Muestra.....	76
<b>4.7 TABULACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>76</b>
4.7.1 Tabulación de encuestas del público interno .....	76
4.7.2 Cruce de variables.....	119
4.7.3 Información obtenida del grupo focal .....	142
<b>4.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>145</b>
4.8.1 Conclusiones de las encuestas .....	145
4.8.2 Conclusiones del grupo focal.....	148
4.8.3 Conclusiones de las entrevistas.....	149
<b>5. CAPÍTULO V. PROPUESTA COMUNICACIONAL.....</b>	<b>159</b>
5.1 ANÁLISIS F.O.D.A.....	159
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	159
5.2.1 Objetivo General.....	160
5.2.2 Objetivos Específicos.....	160
5.3 PÚBLICOS.....	160
5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	161
5.3.1 Matriz Estratégica Interna .....	161
5.3.2 MATRIZ DE ACCIONES.....	161
5.3.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	170
5.3.4 PRESUPUESTO.....	171
5.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA .....	172
5.3.6 MATRIZ RESUMEN.....	173
5.4 CONCLUSIONES.....	174
5.5 RECOMENDACIONES.....	175
REFERENCIAS .....	176
ANEXOS .....	180

## INTRODUCCIÓN

La empresa CONSTRUECUADOR S.A dedica su trabajo a la gestión de proyectos, diseño, construcción y comercialización de viviendas a nivel nacional. Su presencia en el mercado se dio a partir del año 1997 y en la actualidad, cuenta con una amplia experiencia en el sector inmobiliario.

El proyecto de tesis busca crear soluciones a los problemas comunicacionales internos por los que está atravesando la empresa actualmente; razón por la cual, el presente estudio es totalmente pertinente.

“En la actualidad, las numerosas necesidades de comunicación laboral son la materia prima del laboratorio que propone soluciones”. (Tessi, 2012, p. 7). Constantemente se han tratado temas de comunicación interna, pero al estudiar una empresa y adentrarse en ella es fácil darse cuenta que cada organización no puede ser tratada como las demás, tal es así que no existe una “fórmula” estándar que funcione para todas las organizaciones.

Con el objeto de redireccionar a la constructora hacia una comunicación efectiva, una cultura corporativa consolidada y un mayor sentido de pertenencia en sus colaboradores, se plantearán acciones que permitirán solucionar los problemas empresariales, claro está, sobre una investigación previa.

Sergio Fernández menciona que las herramientas de comunicación mejoran el clima laboral y que muchos problemas organizacionales se solucionarían únicamente con una correcta y mejor comunicación entre los miembros que componen la empresa. (2007, p.87)

La comunicación interna para ser eficiente, ha de conseguir implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución, desde el presidente y la alta dirección hasta el último colaborador de la organización. Sólo así se podrán conseguir los principios básicos de la comunicación interna: “confianza y lealtad”. (Enrique, 2008, p.52)

De acuerdo con lo antes expuesto, es claro el beneficio que la organización obtendrá. A través de la investigación y la propuesta del plan de comunicación interna, la constructora podría enmendar sus errores y lograr una comunicación que no solamente será estratégica, sino también segura y objetiva.

El presente proyecto de tesis abarca todos los temas relacionados con la comunicación interna acorde al tema propuesto. Contiene cinco capítulos en los cuales se tratarán fundamentos teóricos, la etapa de investigación para conocer la situación actual de la organización y la presentación de la propuesta de comunicación.

El primer capítulo contiene un sustento teórico en el que se define y explica la importancia de la comunicación como proceso para el funcionamiento de la sociedad y la comunicación corporativa como el recurso que utilizan las organizaciones para llegar a sus públicos. En este capítulo se hace énfasis a la comunicación interna, sus tipos, principales canales y herramientas.

En el segundo capítulo se incluye información teórica sobre los principales componentes de la comunicación interna, la identidad y cultura corporativa. Asimismo, se explica la influencia que tiene el líder sobre la cultura de la organización y los tipos de liderazgo que los directivos pueden asumir durante su gestión.

El tercer capítulo corresponde a información propia de CONSTRUECUADOR S.A, la cual envuelve a la historia, filosofía corporativa, normas y reglamentos, estructura organizacional, entre otros. De igual manera, se describe la forma en la que la empresa utiliza sus medios digitales y sus herramientas comunicacionales internas.

La investigación de este estudio se encuentra en el cuarto capítulo. En esta sección del proyecto de tesis se determina, mediante técnicas e instrumentos investigativos, la situación actual que atraviesa la empresa. A través de las encuestas, el grupo focal y las entrevistas, fue posible conocer la problemática que envuelve y afecta a la compañía.

En el quinto y último capítulo se presenta la propuesta comunicacional que una vez implementada contribuirá a solucionar las deficiencias comunicacionales que presenta la empresa. El plan de comunicación interna contiene los objetivos que deben ser implementados mediante estrategias y acciones que serán evaluadas su efectividad por distintos indicadores. Cada acción está presupuestada y definida el tiempo y el plazo en el que debe ser ejecutada.

Finalmente, se concluye con un apartado que contiene las conclusiones y recomendaciones que la estudiante realiza acerca de todo el proyecto de tesis, con el fin de que sea una pauta o guía a tomar en cuenta por la empresa que fue investigada para mejorar su funcionamiento interno.

## 1. CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN: EJE DE LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es considerada como un mecanismo básico de interacción social que no solamente es indispensable en la existencia de todo ser humano, sino que también ha trascendido su importancia a nivel empresarial, puesto que están constituidas de personas con ciertos talentos.

Ante esta premisa, resulta imperativo comprender la importancia de la comunicación en la sociedad para luego profundizar en las funciones que ésta desempeña dentro de una organización.

### 1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 1.1.1 Definición de comunicación

La comunicación trae consigo distintas formas de expresión, las cuales han ido evolucionando en este mundo cambiante y diverso. Y es que la comunicación siempre ha existido, ya que nace de manera innata en las personas y, conscientes o no, esto ha permanecido en sus conocimientos generales. De alguna u otra forma, la comunicación es la norma básica del socializar humano.

El concepto de esta palabra, visto desde la etimología, se origina del latín *communicare* que significa “compartir algo, poner en común”. (Definición.de, s.f) En este caso, lo que se comparte es la información que, al estar compuesta por un mismo lenguaje y códigos, hace de la comunicación un proceso que involucra directamente a sus participantes.

Así lo ratifica Sara Díez, quien define a la comunicación como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”. (Díez, 2010, p. 8)

Generalmente, el concepto de comunicación se lo conoce como la interacción entre dos o más personas mediante la utilización de códigos que son conocidos

por ambas partes. En este proceso interviene el emisor, quien crea y envía el mensaje (verbal o no) a través de un determinado canal para que lo reciba el destinatario o receptor y que éste último, emita una respuesta en base a la información recibida, revirtiéndose el proceso al convertirse en emisor. Posteriormente, se detallará el proceso de comunicación con un enfoque organizacional y cómo se da el manejo dentro de las empresas.

El sistema social por el que todas las personas están rodeadas, mantiene una constante, ésta es la necesidad de generar empatía y unión entre los miembros que componen dicho sistema.

El funcionamiento de la sociedad se logra gracias a la comunicación y su proceso, obteniendo importantes beneficios como el de transferir información, aportar al desarrollo y aprendizaje individual y grupal, mediante el intercambio de ideas, sentimientos y pensamientos.

### **1.1.2 Elementos y proceso de la comunicación**

Se sabe que la comunicación es un proceso a través del cual se transfiere información a un destino; como todo proceso, éste involucra a varios elementos con determinadas funciones. Éstos son:

**Emisor:** Es quien genera el mensaje y es el encargado de enviarla. Al ser la fuente y el que da inicio al proceso, tiene la posibilidad de alterar consciente o inconscientemente la información.

**Receptor:** Es el destinatario que recibe el mensaje. La información es interpretada según los medios con los que cuenta el receptor; sin embargo, para que exista una comunicación completamente descifrable, es necesario que tanto el emisor como el receptor compartan el mismo código.

**Mensaje:** Es la información o contenido que se pretende transmitir, el cual está compuesto de sentimientos, pensamientos, valores, ideas, entre otros.

**Código:** Es la forma de expresión, es decir la utilización de un mismo lenguaje, señales, sonidos, entre otros.

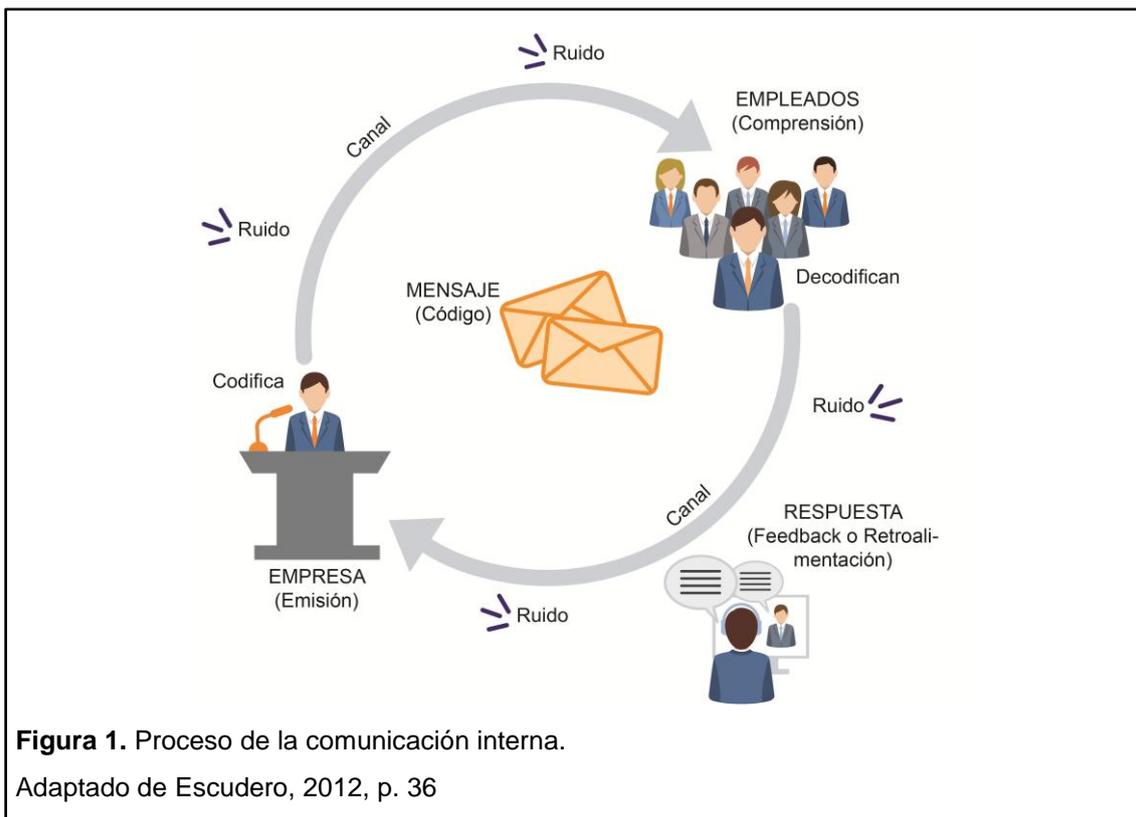
**Canal:** Se refiere al medio o conducto que se utiliza para enviar el mensaje desde el emisor hacia el receptor.

**Soporte:** Son medios adicionales que también pueden ser herramientas que contengan la información, como por ejemplo, un mensaje grabado en la contestadora.

Para que se complete el proceso de la comunicación, María José Escudero menciona que éste debe atravesar por las siguientes fases:

1. “Elaboración del mensaje en la mente del emisor.
2. Codificar la idea según el canal y el receptor.
3. Enviar el mensaje a través del canal.
4. Recepción del mensaje.
5. Decodificación.
6. Análisis, comprensión y reacción del receptor.
7. Respuesta del mensaje recibido.” (Escudero, 2012, p.36)

La comunicación es parte del entorno social de las personas y por el que la sociedad puede convivir. De igual forma, funciona con las empresas, por lo que a continuación se explicará el proceso comunicacional, pero con un enfoque organizacional.



Una comunicación interna totalmente eficaz debe ser bidireccional, es decir, de dos vías; y así debería ser entendida por todas las compañías. Encabezando el inicio de este proceso, está la empresa que codifica o envía información en función de sus metas organizacionales a sus empleados, siendo ellos los que interpreten la misma. La dirección debe preparar, tanto el mensaje con información clara, como los canales y herramientas a utilizar para conseguir su propósito.

Los receptores o también llamados empleados, serán los encargados de descifrar o decodificar los mensajes recibidos; posterior a esto, surgirán respuestas para completar el proceso comunicacional interno de una empresa a través del *feedback* o retroalimentación.

De cumplirse el proceso correctamente, la empresa podrá satisfacer prácticamente en su totalidad las necesidades que su público exige; esto significa, que se ha realizado una comunicación positiva, productiva y eficaz entre las partes involucradas.

Este es el proceso normal que se debería producir permanentemente; en caso de que no llegara a completarse, sin duda alguna, se derivarán de él resultados negativos, provocando malestar entre sus actores. Según Brandolini, González y Hopkins, las consecuencias que se pueden presentar durante el desarrollo del proceso de la comunicación interna están las siguientes:

<b>De una vía:</b>	<b>De dos vías:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Clima de tensión</li> <li>• Mayor nivel de inseguridad</li> <li>• Genera dependencia</li> <li>• Posible ineficacia</li> <li>• Fomenta el rumor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima colaborativo</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Mayor compromiso</li> <li>• Genera independencia</li> <li>• Mayor eficacia en la tarea”.</li> </ul>

**Figura 2.** Consecuencia de la comunicación de una y dos vías.  
Tomado de Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.34.

“Los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización.” (Kreps, 1990, citado por Morales, 2001, p.222). De acuerdo con lo antes expuesto, se llega a la conclusión que la respuesta de los destinatarios es fundamental para conocer si la intención con la que los mensajes fueron remitidos es la misma al momento de su comprensión, y si las tareas encomendadas serán ejecutadas con éxito para el cumplimiento de sus objetivos.

Es pertinente recalcar que los procesos también pueden ser interferidos por barreras que averíen la comunicación, considerando al ruido como un elemento más del proceso, el cual encierra a las barreras físicas, intelectuales y psicológicas para causar dicha dificultad.

Las equivocaciones que más resaltan en las compañías es la no utilización de un lenguaje de común entendimiento para los demás integrantes de la

empresa. De igual manera, el desinterés del receptor y la poca claridad del mensaje, provocará la concepción errada y contraria a la emitida desde un principio.

### **1.1.3 Importancia de la comunicación**

El eje central de una sociedad y sus relaciones humanas es la comunicación, la cual ha existido gracias a la necesidad que tienen las personas de querer entenderse, crear acuerdos, expresar sus pensamientos y sentimientos, pero va más allá que un mero proceso mecánico, es decir, la comunicación es un instrumento influyente en el comportamiento del entorno social.

Hay que reconocer que la comunicación impone su presencia en cada uno de los ámbitos por los que están rodeadas las personas, ya sea a nivel familiar, empresarial, político, cultural, académico, entre otros, tal es así que sin ella, el desarrollo de la sociedad se vería afectada y su evolución se detendría.

Una de las principales necesidades del ser humano es generar empatía con otros individuos y si la comunicación no existiera, esto no sería posible. También, ha llegado a ser una herramienta de gran importancia para generar y comprender las reacciones, comportamientos y actitudes entre las personas.

Con el paso de los años, la necesidad de mantenerse informado ha ido en aumento y la evolución de la comunicación ha ido creando diversas herramientas que soporten el proceso comunicacional. La radio, televisión, prensa, internet y demás elementos, han aparecido con el fin de mantener la comunicación global a pesar de la distancia. Sin embargo, hay que tener siempre presente que la comunicación interpersonal es la más importante y la que ha perdurado desde tiempos primitivos, razón por la cual, es a la que se le debe prestar mayor interés y trabajo, ya que es la que más deficiencias e ineficacias puede llegar a presentar durante un proceso comunicativo.

## 1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 1.2.1 Definición de comunicación corporativa

A lo largo del tiempo, el concepto de la comunicación ha ido variando y cobrando mayor importancia en el mundo empresarial, en donde no hay tiempo para dudar aún sobre la necesidad de implementarla en la organización; esto ya no convierte a la comunicación corporativa en una opción, sino en una obligación que tiene que ser implementada. “En una época de transparencia creciente, es imposible no comunicar. La única opción es liderar o no este proceso, tener o no el control de nuestra marca, de nuestra imagen, de nuestra reputación.” (Díaz, 2012, p.6)

Para Paúl Capriotti, la comunicación corporativa es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. (...) Es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”. (Capriotti, 1999, p.1)

Al ser la comunicación una función esencial de la empresa, ésta debe ser sistemática y programada para que antes, durante y después del proceso comunicativo los públicos se vinculen con la organización.

Este mismo autor, Capriotti, plantea varias premisas de la comunicación corporativa. Según él, tres son las premisas básicas que se debe tomar en cuenta para comprender el sustento de la comunicación empresarial y se detallan a continuación:

- “Todo comunica en una organización.
- La comunicación corporativa es generadora de expectativas.
- La comunicación corporativa debe estar integrada.” (Capriotti, 1999, pp. 2-3)

No solamente cuando la empresa se manifiesta sobre algo quiere decir que está comunicando, sino que durante su silencio también es generadora de mensajes hacia sus públicos, quienes los interpretarán de distintas formas, según sus experiencias y pensamientos previos hacia la organización. Es decir, que cada movimiento, cada palabra y acción que la empresa adopte será de carácter comunicativo; y por lo tanto, los públicos esperarán algún tipo de resultado o expectativa.

Necesariamente, la comunicación debe estar ligada a cada área de la empresa con el fin de mantener un mensaje coherente entre ellas y que, de la misma forma, se proyecte a los destinatarios. Al conseguir sinergia entre todas las actividades que la empresa lleve a cabo, la comunicación logrará integrarse completamente y alcanzar los objetivos estratégicos deseados.

Brandolini, González y Hopkins aseveran que “gestionar la comunicación es gestionar intangibles. Sin embargo, sus beneficios son tangibles y se ubican tanto en el interior como en el exterior de la organización”. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 107), quiere decir que, a simple vista, la comunicación no es palpable, pero sin duda, los efectos que pueden causar interna y externamente en una empresa son reales y van de la mano de los resultados positivos o negativos obtenidos por la empresa, dependiendo de la gestión realizada.

### **1.2.2 Funciones de la comunicación corporativa**

La función se refiere a una serie de actividades repetitivas para lograr un determinado fin. En el caso de las organizaciones, son todos los logros que alcanzan a través de la comunicación.

Para Carlos Fernández, tres son las principales funciones que la comunicación cumple en las empresas. Éstas son: “función de producción, de innovación y de mantenimiento” (Fernández, 1991, pp. 25-27)

**Función de producción:** Tiene que ver con la eficiencia y eficacia con que se realizan las actividades productivas para lograr los bienes y servicios que la empresa oferta. Esta función se preocupa por dar a conocer a los empleados la forma en que deben realizar sus labores, ya que son el eje central de la organización para cumplir con sus metas productivas.

**Función de innovación:** Existen innovaciones de la organización y en la organización; su diferencia radica en que la primera son innovaciones de nivel material, por ejemplo, la implementación de un nuevo producto o servicio. La segunda, se refiere a los cambios de comportamiento y actitudes que debe adoptar toda la organización, permitiéndola desarrollarse de una mejor manera.

**Función de mantenimiento:** Esta función repercute en las relaciones interpersonales de los empleados para el mantenimiento de las anteriores funciones, tanto en su producción como en su innovación. Esto quiere decir, que esta función toma acciones directamente en el capital humano de la empresa, ocupándose de la motivación y realización personal de los objetivos de los empleados coincidente con los objetivos empresariales.

Cabe recalcar que, estas funciones mantienen su efecto únicamente si se ejecuta un plan estratégico que contenga actividades de comunicación en cada uno de los procesos organizacionales; solamente así, se logrará alcanzar las metas que la empresa se ha impuesto a través de la integración de todo el personal.

Los canales y herramientas de comunicación internas y externas cumplen un rol fundamental en los beneficios que las funciones de comunicación corporativa brindan a las empresas, en las que debe primar un flujo de información precisa y clara para evitar crisis comunicacionales.

Adicionalmente y en conclusión, las funciones de la comunicación corporativa se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Mantener a los trabajadores informados, motivados e identificados con la empresa, además de intervenir en la delegación de las actividades laborales.
- Gestionar el tratamiento de la imagen corporativa.
- Mejorar los procesos de producción.

A más de los múltiples beneficios que la comunicación corporativa otorga a la empresa a través de su gestión, no hay que dejar de lado a un importante componente que son los públicos con los que la organización se relaciona a diario.

### **1.2.3 Públicos**

Son segmentaciones o clasificaciones de personas naturales o jurídicas con ciertas características en común que mantienen interacción con las organizaciones. La definición de los públicos ayuda a las empresas a saber el trato y las estrategias que deben ser aplicadas a los mismos.

Así lo ratifica Ana Jiménez e Imma Rodríguez, quienes definen a los públicos como “el conjunto de individuos que tienen cierta homogeneidad o semejanza entre ellos en relación con la organización y con los que la empresa se debe comunicar para obtener un cierto objetivo de imagen”. (Jiménez, Rodríguez, 2007, p.58)

Las organizaciones deben atender las necesidades de sus públicos, los cuales se han dividido en internos y externos con sus subdivisiones respectivas.

#### **1.2.3.1 Público interno**

Años atrás, se consideraba al empleado como la persona que prestaba sus servicios a la empresa, que debía sentirse agradecido con la misma e incluso, conformarse con la cantidad y calidad de información que obtenía.

Actualmente, este tema ha empezado a realizar importantes giros, en los que el público interno ya no se muestra crédulo y confiado; de hecho, a nivel legal, el colaborador de la organización ha ido adquiriendo mayor posicionamiento y respeto.

Gracias a la nueva concepción y valoración del talento humano que trabaja diariamente en las organizaciones, ha provocado que sus derechos fundamentales como trabajadores sean considerados. “El activo humano es la única estructura estable de referencia, abierta al aprendizaje y a la adaptación, y por ende, a los cambios” (Caldevilla, 2010, p. 31)

Según Francisco Aguadero, el público interno “está integrado por aquellos individuos que de alguna manera militan en la organización y forman parte de su estructura orgánica”. (Aguadero, 2013, p. 50)

Las empresas también se manifiestan acerca de la definición del público interno, tal es así que para Bayer, es “el eje referente al capital humano de la empresa. Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano del personal”. (Bayer, 2014)

Ambas definiciones concuerdan en que el público interno son todos aquellos que conforman las organizaciones y desempeñan determinadas funciones dentro de las mismas. El talento humano es el que, a través de su trabajo, genera entidades productivas que satisfacen las necesidades de los públicos de interés.

Sin embargo, hay que hacer hincapié en crear un entorno adecuado para ellos, quienes son los integrantes de la organización a fin de que sean atendidos en función de lo que cada grupo requiere, solamente así, se logrará cumplir con las demandas del público interno. Los líderes de la organización deben actuar estratégicamente con el objeto de gestionar de forma idónea el llamado gerenciamiento de la diversidad.

El público objetivo de la comunicación interna de una empresa son sus empleados y son a quienes se les debe un real compromiso de trabajo para su completo beneficio. A este grupo no solamente se le debe comunicar sobre las disposiciones gerenciales, sino que también se debe estar presto al diálogo, a escuchar, a receptar sus opiniones, propuestas, ideas, reclamos y sugerencias para que nazca en ellos la sensación de que son valorados y tomados en cuenta.

A continuación se detalla la clasificación del público interno:

**Accionistas:** También llamados inversores, ya que son las personas socio capitalistas que proporcionan dinero a la empresa y de la que esperan tener beneficios económicos, razón por la cual tienen la potestad de intervenir en la gestión y toma de decisiones de la organización.

**Directivos:** Son aquellos que tienen a su cargo a varios empleados de menor cargo jerárquico y a quienes debe dirigir o encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Esta es una de las razones por las que la responsabilidad recae aún más sobre ellos.

**Mandos:** Personas que tienen algún tipo de autoridad sobre otros, dependiendo de su ubicación jerárquica en el organigrama institucional. Dentro de la misma estructura empresarial se encuentran los mandos altos, medios y bajos, los cuales tienen distintas responsabilidades y capacidades de tomar ciertas decisiones.

**Empleados/Trabajadores:** Son quienes realizan determinadas actividades dentro de una entidad y que a cambio de éstas, obtienen un salario. A ellos también se los llama el recurso humano de la empresa, pues son parte importante para que la organización produzca.

**Familia de los empleados:** Parte importante del público interno de una organización, que aunque no forman directamente parte de la empresa, sí

tienen fuertes vínculos con los empleados de la compañía, convirtiéndolos en un público indirectamente interno. La familia juega un papel trascendental para la organización, porque serán a quienes repercutirá el clima laboral que se vive dentro de ella. Y, asimismo de la motivación que el empleado tenga en su hogar, influirá directamente en él para que sea un ente productivo en la empresa.

**Sindicatos:** Es una agrupación de trabajadores, la cual vela por los intereses y el cumplimiento de los derechos de los empleados. Al formar un sindicato, automáticamente adquieren un poder para negociar con las compañías; sin embargo, se prefiere que no se formen este tipo de asociaciones para evitar cualquier eventualidad con este tipo de gremios.

No hay que pasar por alto que, al final del día, el público interno se convertirá en externo. La organización debe reconocer que la empresa no estaría en ese determinado estado o nivel, si no fuera por el grupo humano que labora en la misma. Es muy importante hacer que la comunicación interna se vea reflejada en la externa, ya que al fusionar ambas se proyectará la imagen deseada.

Respecto a esto, Brandolini, González y Hopkins (2014, pp. 12-14) dicen que los empleados son un factor estratégico para el buen funcionamiento de la empresa y que incluso, llegan a ser líderes de opinión para las personas ajenas a ella. Los trabajadores son los únicos que mantienen una relación más cercana y estrecha que los demás y son quienes pueden llegar a influir en el pensamiento del entorno externo de la organización.

### **1.2.3.2 Público externo**

Son aquellos que tienen vínculos con la organización, es decir que interactúan con la empresa, pero no forman parte del sistema organizativo de forma directa. Al ser el entorno de la organización, los componentes externos que forman parte de él son los siguientes:

**Clientes:** Es uno de los públicos más importantes y diversos del exterior de la empresa y es a quienes se dirige para satisfacer sus necesidades a través de los productos y servicios que oferta la organización. Gracias a las ganancias que la empresa obtiene por el consumo de los clientes es que ésta puede sobrevivir y ser rentable en el mercado.

**Distribuidores:** Son los intermediarios entre la empresa y el cliente, pues se encargan de poner a disposición los productos a los consumidores. Además, deben tener claro el público objetivo al que se dirige la empresa con el fin de direccionar correctamente la producción hacia los clientes potenciales.

**Proveedores:** Son empresas que abastecen los recursos que requieren otras entidades para lograr un fin, tomando en cuenta la actividad y giro de negocio que tenga la empresa solicitante. Estos recursos son parte fundamental dentro del proceso productivo de las organizaciones, pues serán transformados a un determinado fin para luego ser comercializados.

**Gobierno:** Son quienes conducen a un estado o nación a través de actividades políticas, creando un sistema para quienes habitan en él. Cumplen con las responsabilidades del poder ejecutivo con el fin de encaminar, cumplir y hacer cumplir a la sociedad sus decisiones según los ámbitos que les compete.

**Entidades financieras:** Se refiere a aquellas entidades que brindan servicios financieros como la captación de fondos y la financiación de dinero. Usualmente estas entidades tienen vínculos con otras empresas y son quienes ayudan a solventar sus proyectos, por lo cual, su relación debe ser seria y confiable.

**Medios de comunicación:** Son soportes de la comunicación que están enviando mensajes a sus audiencias constantemente. Actualmente, se han convertido en los responsables de modelar, de cierta forma, el pensamiento de la gente, ya que son los principales transmisores de información de manera masiva.

**Comunidad:** Por lo general, son un grupo de familias que comparten una misma ubicación. Es importante que si la organización ejecuta sus actividades junto a una comunidad se preocupe y trabaje en beneficio de los habitantes aledaños a la organización, de manera que no se provoquen efectos perjudiciales para la misma.

El público externo es la pieza clave a la hora de proyectar la imagen de la empresa. Es por esto, que se trabaja en base a la satisfacción de sus necesidades para que la percepción de la compañía sea la misma que ésta proyecta, y así, alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

#### **1.2.4 Tipos de comunicación**

La comunicación corporativa se la clasifica en interna y externa, en donde ambas obtienen la misma importancia para la toma de decisiones y el normal funcionamiento de la organización, aunque su trato sea diferente para cada una de ellas. La empresa debe tener total control sobre los mensajes que circulan tanto a nivel interno como externo, esto significa que la comunicación corporativa no debe dejarse al azar; por el contrario, tiene que ser planificada plenamente.

Años atrás, se creía que ser competitivo era únicamente mantener altos índices de ganancias por la venta de productos o servicios. Actualmente, las empresas deben brindar a sus públicos de interés la mejor oferta y propuesta que tengan para ellos.

La comunicación corporativa envuelve a dos tipos de comunicación, la interna y externa, las cuales serán conceptualizadas a continuación:

La comunicación externa busca dar a conocer los productos y servicios que la empresa oferta y proyectar una buena imagen corporativa en su público. Los clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, entidades bancarias y financieras y los medios de comunicación son los públicos a los que va dirigida

esta comunicación, es decir, a todos aquellos que tienen conexión con la empresa, pero que no pertenecen a ella directamente.

La comunicación interna tiene como objetivo fundamental el que exista una relación laboral adecuada para sus los trabajadores. La gestión de este tipo de comunicación recae sobre los colaboradores internos de la organización, departamentos y cada miembro perteneciente a la estructura organizacional.

En este estudio, la comunicación interna es el tema central, motivo por el cual se detallará con mayor profundidad a continuación en el siguiente apartado.

### **1.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **1.3.1 Definición de comunicación interna**

La comunicación interna siempre ha existido en las organizaciones, ya que involucra a todos los miembros que las componen; la diferencia radica en la planificación y gestión que cada empresa realice. Muchas empresas la entienden como una herramienta que permite integrar, motivar y elevar la productividad de su personal de forma eficaz. Tal es así que, a inicios de los años 90, la comunicación interna comenzó a tomar lugar en las organizaciones como una función propia de ellas, en vez de emparejarla a la gestión de Recursos Humanos.

Gracias a la comunicación es que se puede construir vínculos entre los miembros de la organización, al respecto, Michael Ritter menciona que:

“Entender la comunicación como oportunidad del encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, (...) ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.” (Ritter, 2008, p.8)

El correcto o desacertado manejo de la comunicación interna puede ocasionar la superación o el fracaso de una compañía, siendo un ingrediente clave a la hora de constituir una exitosa y perdurable organización. A su vez, el mencionado autor define a la comunicación interna como “el intercambio de información, de ideas y sentimientos”. (Ritter, 2008, p.9)

Brandolini, González y Hopkins (2009, pp. 12, 19, 22) plantean un postulado y es el de que “todo comunica”, convirtiendo a la comunicación interna en uno de los roles más importantes en una empresa y que debe ser manejada estratégicamente para generar confianza entre los empleados. Una vez mencionado esto, los autores definen a la comunicación interna como “un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y compensación de los mensajes (...) y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.25)

El fin del que se habla, es el de lograr motivación en los empleados y encaminar sus labores hacia los objetivos estratégicos de la organización, al igual que fortalecer los vínculos entre los distintos niveles de jerarquía, consiguiendo mayor cohesión social. Es así que, de forma consciente o inconsciente, la comunicación interna ha existido en todas las organizaciones para establecer relaciones entre sus actores, ya que sin ésta, la coordinación del trabajo sería casi imposible.

Ángel Cervera menciona que la comunicación interna es:

“El principal artífice de la transparencia en la organización que no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión.” (Cervera, 2008, p.309)

Cuando una comunicación dentro de las organizaciones es eficiente y eficaz, la satisfacción y el desempeño del público interno se eleva. Si bien es cierto, el

comunicador corporativo es el encargado de poner sus habilidades a prueba al servicio de la organización y mejorar la comunicación de manera integral, cada empleado y miembro de ella, debe aportar para encaminar a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Claramente, los autores mencionados anteriormente concuerdan en que la comunicación interna es la interacción social en la que se genera una transmisión constante de mensajes de diverso tipo y que, a través de ésta, se obtienen resultados positivos o negativos para la compañía. Sin embargo, es importante resaltar la visión que tiene Ángel Cervera al ahondar en que el concepto básico de la comunicación interna se dirige más allá de lo que a breves rasgos se conoce. Él reflexiona y hace hincapié en que cada actividad realizada dentro de la empresa debe ser desempeñada de la mano de la comunicación interna de forma precisa y perenne, resultando así, buenas relaciones entre el público interno, concluyendo la definición de este término como la base sobre la que se construyen las demás comunicaciones.

Hay que ser conscientes que la comunicación interna está ligada a la externa, porque en la actualidad, todo lo que pasa al interior de las organizaciones se agrupa con lo que sucede fuera de ella, existiendo entre ambas una línea muy delgada a la hora de comunicar a sus públicos. Sin duda, la comunicación interna es la encargada de actuar sobre los diferentes niveles jerárquicos para acortar sus brechas y cumplir los objetivos que este tipo de comunicación propone, como: “armonizar, implicar, mejorar y crecer” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.27)

Una inadecuada gestión de la comunicación interna provoca efectos tales como: “no identificación del miembro de la organización, falta de especificación de funciones y cometidos, desconocimiento de los avances tecnológicos y creación de un sistema de comunicación informal.” (Ongallo, 2007, p.107). He aquí, la importancia de otorgarle el mismo o mayor valor y preocupación al capital humano como a la economía de la empresa.

### 1.3.2 Funciones de la comunicación interna

Autores como Joan Costa, consideran que el principal inconveniente entre las relaciones laborales de una empresa es el mal funcionamiento de la comunicación, y por obvias razones, el estar en constante diálogo con los involucrados, es la mejor estrategia para estar en conocimiento de lo que sucede a cada momento en la organización.

Por su lado, Francisca Morales (2001, p. 223) resume en tres palabras a las funciones de la comunicación interna, las que considera ser sumamente indispensables al coordinar las actividades de la empresa.

- **Información:** Para motivar a las personas a realizar sus funciones correcta y eficazmente.
- **Explicación:** Para alinear a los departamentos y a su personal a los objetivos empresariales, una vez que obtengan el conocimiento de las órdenes y decisiones que se han tomado.
- **Interrogación:** Para permitir el intercambio de información, abriendo aún más el diálogo entre los actores.

Por otro lado, Michael Ritter señala las funciones de la comunicación interna en trece puntos:

1. “Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación.
5. Construir la identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como identidad.
7. Desarticular las culturas negativas.

8. Hacer públicos los logros conseguidos de la empresa.
9. Permitir a los empleados expresarse ante la dirección general, sin importar su nivel jerárquico.
10. Promover la comunicación entre todos los miembros de la organización.
11. Contribuir a la creación de espacios de opinión, información y participación.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con la institución.
13. Reducir los focos de conflicto internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros". (2008, p.10)

Aunque los puntos expuestos anteriormente son mucho más específicos que los que Francisca Morales menciona, indiscutiblemente, empatan sus pensamientos. Los beneficios y ventajas que conlleva el buen uso de la comunicación interna para con los trabajadores y la empresa en sí, son claros y harán de la organización una empresa que se mantiene y se preocupa por su salud corporativa.

Quienes lideran a las pequeñas, medianas y grandes compañías deben hacer conciencia en sus decisiones de la necesidad de implementar una comunicación interna y transparente en la empresa, ya que resulta ser imprescindible para lograr su misión y visión. De aplicarse, repercutiría directa y positivamente, tanto en su economía como en los que componen el talento humano, reflejando una notable competitividad y superioridad frente su entorno.

Tomando en cuenta que la misión está encaminada a la razón de ser, metas y valores de la empresa, ésta debe ser simple para que su expresión sea fácil con un alto grado de recordación en el público interno. Es decir, una buena declaración de misión debe incluir los principios generales a los cuales se espera que los trabajadores se adhieran y practiquen.

Al mantener esta información actualizada y realista conforme a lo que vive la organización, la empresa se asegurará que el camino por el que se dirigen sus empleados es el correcto y es el que los llevará hacia donde se propone su gestión.

Hay quienes piensan que la comunicación interna es netamente informativa, es decir, contar a los empleados de lo que está haciendo la empresa; sin embargo, va mucho más lejos; y es que ésta, debe ser participativa para hacerse acreedores de los efectos positivos que trae consigo la comunicación bidireccional. “Contar con la organización para lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 2014, p.16)

Tres son las preguntas claves que el líder de la organización debería plantearse para lograr una comunicación de la misión del negocio con éxito:

- ¿Todos los empleados comprenden la misión?
- ¿Los empleados tienen conocimiento de las fortalezas con las que cuenta la empresa?
- ¿Reconozco la labor que realizan los empleados?

Una comunicación bien lograda es una gestión empresarial bien desarrollada. Con las respuestas a aquellas preguntas y el constante reconocimiento del trabajo que realizan diariamente los trabajadores, los beneficios para la empresa serán importantes y el crecimiento organizacional mayor.

Existen empresas que brindan poca atención a sus trabajadores y esa, es una de las principales causas por las que los empleados se sienten inconformes con el entorno laboral que los rodea. Los altos mandos deben ser visionarios y tener la iniciativa de ser comprometidos con sus colaboradores, ya que un personal sin motivación no efectuará los resultados que espera la organización.

“La estrategia de comunicación interna debe crear las condiciones necesarias para alcanzar las metas de negocio, por lo tanto, es una herramienta transversal al servicio de la organización. Una buena estrategia de comunicación interna fomenta la cultura corporativa y conecta a la gente con la empresa generando un sentido de pertenencia que se traduce en identidad y pasión por su marca.” (Manrique, 2013)

### 1.3.3 Tipos de comunicación interna

Las organizaciones siempre hacen uso de la comunicación interna, lo cuestionable es qué tan acertada es. En cuanto a las relaciones interpersonales, la comunicación se divide en formal e informal.

**Comunicación formal:** Los asuntos laborales son los que resaltan en este tipo de comunicación, aunque suele ser algo lenta por el cumplimiento de ciertos protocolos y períodos de tiempo. Se considera formal, porque se da en una estructura establecida compuesta por colaboradores con distintas funciones y roles. Normalmente, la empresa hace uso de medios escritos institucionalizados para emitir la información.

**Comunicación informal:** Se da en la interrelación basada en la espontaneidad en donde se intercambia información que no está necesariamente relacionada al trabajo; por lo tanto, no es oficial, pero sí más rápida. Sin embargo, hay que mencionar que, la comunicación informal tiene efectos positivos y negativos en la organización.

Este tipo de comunicación brinda beneficios al clima laboral, es decir que disminuye la tensión entre los empleados y crea un ambiente de mayor confianza entre ellos, pero si la empresa muestra una comunicación formal disfuncional, esta misma generará un factor perjudicial en los empleados.

Cuando quedan inquietudes sobre la información recibida de los superiores, es común que aparezcan brechas que son rellenas con rumores. Esta información es creada sin confirmación previa para que los demás la consideren como una verdad.

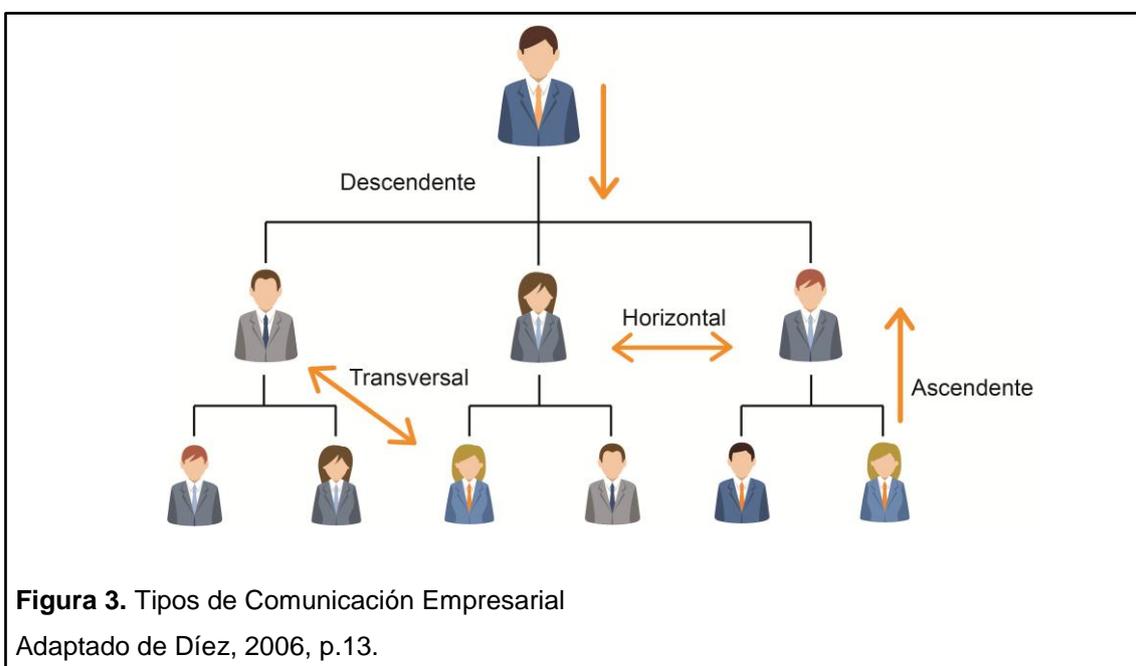
Un gran porcentaje de las empresas no suelen prestar mayor importancia a la comunicación informal y a lo que en ella se puede generar, por no ser oficial e institucionalizada. Al descuidar del todo a la comunicación informal, tarde o

temprano surgirán problemas para la organización; por este motivo, es importante tener conocimiento de todo lo que sucede internamente.

Al conjugar varios factores como la incertidumbre, deseo de adquirir información de primera mano, ansiedad y la credibilidad, se logra distorsionar el mensaje entre el público. Es decir que, como empleado, al no tener la debida información que satisfaga su necesidad, el sentimiento de confusión e inquietud que se genera en esa persona, la hará más propensa a crear rumores. Y, si este empleado proyecta credibilidad será mucho más fácil que sus compañeros creen el mensaje y lo difundan rápidamente.

“La comunicación formal e informal son complemento una de la otra, (...) ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente, horizontal y transversal” (Ritter, 2008, p. 23)

Dentro de las empresas existen diferentes formas de comunicarse entre sus miembros y se presenta la siguiente clasificación según el nivel de jerarquía y direccionalidad:



**Comunicación descendente:** Es la información, instrucciones y órdenes que descienden hacia los niveles bajos desde la alta dirección, la cual debe ser

periódica y veraz. “Este tipo de comunicación tiene como objetivo dar a conocer e implantar una cultura a la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa”. (Díez, 2006, p.13)

Asimismo, esto le permite a la dirección de la empresa, organizar la información de:

- Lo que “**debe**” facilitar a sus empleados según compromisos institucionales, legales y convencionales.
- Lo que “**desea**” comunicar voluntariamente.
- Lo que “**necesita**”, para que los niveles ejecutivos desempeñen su función eficazmente.
- Lo que considera “**interesa**” al empleado. (Vértice, 2008, p.10)

Un gran porcentaje de las empresas utilizan este tipo de comunicación, pero aparentemente, muchas de ellas, no siempre cumplen a cabalidad los puntos antes expuestos. A veces se distorsiona o suprime cierta información valiosa para el empleado por considerar que no es de su interés; de presentarse este tipo de errores, deben ser corregidos con la emisión de información cierta, oportuna, clara y precisa para conseguir la realización exacta de las tareas encomendadas a los trabajadores.

**Comunicación ascendente:** Es aquellas que se dirige desde abajo hacia el ápice de la estructura organizacional. En ésta, el público interno tiene mayor participación para poder expresar y enviar información específica a sus superiores, cuya función es “estimular la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización”. (Kreps, 1990 y Marín, 1997, citado por Morales, 2001, p.232)

A través de esta comunicación es posible evaluar la calidad de comunicación descendente y la retroalimentación enviada hacia los directivos. Muchas veces el *feedback* no está cargado de información cien por ciento honesta y completa

por temor a las represalias que pudieren recaer sobre los mandos bajos acerca de lo positivo o negativo que desean expresar.

**Comunicación horizontal:** Se genera entre las personas que pertenecen a un mismo nivel dentro del organigrama donde compañeros iguales a ellos intercambian información. Su objetivo fundamental es el de “eliminar las interacciones basadas en la competencia y romper con la incomunicación típica de los compartimentos estancos”. (Berbel, 2007, pp. 155-156)

Para alcanzar este objetivo es necesario que las relaciones interpersonales e interdepartamentales sean armoniosas para que no entorpezcan el desarrollo normal de sus tareas laborales y mucho menos, repercutan en los objetivos organizacionales planteados. Tal es así que, la comunicación horizontal se basa primordialmente en la participación como ingrediente clave para cooperar y facilitar la realización de los proyectos empresariales.

**Comunicación transversal:** En este caso, se agrupa a personas de diferentes áreas y distintos cargos de mando, sin importar el grado de poder que mantengan dentro de la empresa. En este espacio se lleva un trato de igual a igual, aunque esto puede variar de la personalidad, comportamiento y actitud de cada miembro.

A pesar de esto, si el grupo humano logra entablar una buena relación, resultará de la comunicación transversal algunos beneficios como lo señala Gaspar Berbel (2007, p. 157), dentro de los que se destacan: el generar valores comunes dentro de los niveles jerárquicos y el aplanar la pirámide estructural.

Es decir, que se trata de constituir un equipo que busque alcanzar un mismo fin, en donde prime un ambiente de participación, integración y real compromiso para acortar la brecha jerárquica existente y crear un ambiente favorable y positivo entre los involucrados.

### 1.3.4 Canales y herramientas de la comunicación interna

La comunicación interna se trata de crear, efectuar y dar uso a los canales y herramientas que la empresa considere pertinentes para que exista una comunicación fluida entre sus actores. Éstos deben ser escogidos según los objetivos, intenciones y resultados que se pretende obtener en los destinatarios.

Los canales de comunicación son claves en los procesos de comunicación interna y dependerán de los recursos económicos que se les asignen a los mismos para su existencia. Estos son designados de acuerdo al tipo de información que se pretenda enviar y según la adaptación que el canal tenga con su receptor.

En oficial y no oficial se clasifica a los canales que se emplean dentro de la empresa. El primero es el que se encuentra formalmente establecido e institucionalizado y son los medios utilizados por la comunicación descendente y ascendente en los que, generalmente, se busca coordinar las tareas encomendadas.

El segundo canal es un medio mucho más informal y se usa en la comunicación horizontal. El lugar o espacio físico donde se desarrolla la comunicación prevalece o es más importante que el mensaje propiamente dicho.

La aplicación de las herramientas dependerá de los perfiles de los empleados y de lo que se les quiera comunicar. Las herramientas más utilizadas para Sara Díez (2006, pp. 48-60) y Vértice (2008, pp. 12-14) son las siguientes:

**Tablón de anuncios o cartelera:** Son paneles de diferentes materiales que deben ubicarse en lugares donde haya más tránsito de los empleados. Esta es una de las herramientas más utilizadas por las empresas, la cual permite publicar información relevante sobre ellas. Asimismo, el tablón de anuncios o

cartelera, debe cumplir ciertas características para facilitar la lectura del público interno; éstas son: “actualidad, simplicidad, comprensibilidad y diseño” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 93). Además de esto, es primordial que la información sea actualizada periódicamente para que no se disuelva el interés de los empleados.

**Buzón de sugerencias:** Brinda apertura al público interno para que puede manifestar su pensamiento u opinión respecto a algo, con el objetivo de que sus mensajes lleguen hasta la dirección.

En base a estas manifestaciones, los líderes de la organización podrán tomar acciones para solventar las necesidades de los trabajadores; sin embargo, habrá ocasiones en que ciertos requerimientos no podrán ser abastecidos inmediatamente, por lo que es importante dar a conocer las razones por las que no es posible.

**Manual de acogida o bienvenida:** Es toda la información que la empresa facilita a los nuevos integrantes de la organización. En este manual se incluye normas, reglamentos internos, filosofía corporativa, entre otros, facilitando de esta manera, la integración orientación y familiaridad de los empleados para con la empresa.

**Boletín interno:** Son publicaciones poco extensas que suelen realizarse de forma periódica según la importancia de la información y la brevedad con que los directivos deseen que se dé a conocer. Los boletines pueden ser difundidos físicamente o a través de medios digitales como el correo corporativo y su finalidad es la de mantener al tanto a los miembros de la organización.

**Periódico/revista institucional:** Para el éxito de esta herramienta es necesario que sea atractiva visualmente, que se lo expenda con regularidad, que su contenido sea interesante y útil para sus lectores. No solamente se publica información corporativa, sino que también se brindan espacios a las novedades y el entretenimiento.

Su periodicidad dependerá del presupuesto asignado para esta herramienta. A más de mantener informados a todo el público interno sin importar su cargo, el objetivo del periódico/revista institucional es el de generar identidad corporativa.

**Intranet:** Es un sistema en el que están interconectados los ordenadores de la empresa para que exista mayor privacidad y eficiencia en el flujo de la información y al que únicamente tiene acceso el personal de la empresa. El intranet no genera grandes costos, pero si mayor interacción entre el empleado y la organización, a través de la cual, la información camina por toda la estructura empresarial, ya sea ascendente, descendente, horizontal y transversal.

**Correo electrónico:** Al igual que la intranet, esta herramienta permite enviar y recibir mensajes al instante para uno o varios destinatarios al mismo tiempo. La información innecesaria es preferible no enviarla de forma masiva, porque se pierde el propósito del correo electrónico y su atención se disipará.

**Circulares:** Se caracterizan por ser utilizadas en momentos críticos. Las circulares suelen ser enviadas de manera personalizada y firmada por un alto directivo.

**Cursos y seminarios:** “Toda acción formativa es una acción informativa”. (Vértice, 2008, p. 14) Al capacitar a los empleados en diferentes áreas, se está instruyendo y elevando su conocimiento para que sea aplicado a la empresa. Consecuentemente, su productividad será mayor, las relaciones laborales se fortalecerán y la imagen de la organización será mucho más positiva ante los públicos de interés.

**Reuniones:** Un número determinado de personas son las que las componen, dependiendo del asunto a tratar y de los participantes que obligatoriamente deben ser parte. Mediante las reuniones, se da el intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos y opiniones para fijar los objetivos estratégicos, ya

que al ser una herramienta presencial, existe un diálogo directo entre los actores que deben ser escuchados y atendidos.

**Entrevista personal:** Durante el desarrollo de estas entrevistas se busca desaparecer las dudas que tengan en mente sus actores. Éstas son solicitadas por el empleado o un directivo, donde el lenguaje verbal y no verbal protagonizan este tipo de herramientas para el completo entendimiento de la información.

“Muchos problemas de las organizaciones se solventarían simplemente con una mejor comunicación entre sus miembros. (...) Esto consiste en un verdadero cambio de actitud hacia lo que supone la comunicación.”  
(Fernández, 2007, p. 87)

Haciendo alusión a lo mencionado por el autor, la importancia de un buen manejo de las herramientas de comunicación interna orienta a que el público genere mayor sentido de pertenencia al apreciar que es escuchado y su voz también tiene importancia, sin importar la jerarquía; a su vez, se afianzará su identidad dentro de la organización, se minimizarán los malos entendidos y de haber inconformidad para con la empresa, ésta desaparecerá.

## **2. CAPÍTULO II. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA**

La cultura corporativa es parte de la identidad, puesto que es una realidad que comparte cada uno de los miembros de la empresa y que funcionan como elementos imprescindibles para cohesionar al público interno y sembrar en ellos el sentimiento de orgullo y pertenencia. Por esta razón, es importante entender en primera instancia el papel que cumple la identidad corporativa en las organizaciones.

Gracias a este elemento las empresas son entidades únicas que se van construyendo y/o adaptando de acuerdo a los principios organizacionales, al liderazgo gerencial y al entorno al que se enfrentan.

### **2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA**

#### **2.1.1 Definición de identidad corporativa**

Son las características propias de la organización que la hacen única y distinta de las demás. Según Brandolini, González y Hopkins, “esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones cotidianas de la empresa” (2009, p.16) es decir, la realidad con la que se auto identifica.

La identidad es la personalidad y el carácter que presenta la organización, la cual está compuesta de su historia, filosofía corporativa, actitudes, comportamientos, creencias, formas en las que se toman decisiones, signos de identificación, entre otros, los cuales se manifiestan a través de la cultura organizacional. Así lo ratifica Gustavo Manrique cuando dice que “la comunicación interna construye cultura en la empresa y a partir de ésta se desarrolla la identidad corporativa. Estos activos intangibles son claves para sostener la oferta de valor, la construcción de marca y buena reputación”. (Manrique, 2013, p.104)

Jiménez y Rodríguez también manifiestan su definición sobre la identidad corporativa y dicen que “es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse con sus públicos”. (Jiménez y Rodríguez, 2007, p.21)

La identidad es también catalogada como el ADN corporativo, Paúl Capriotti y Joan Costa así la definen. De hecho, Capriotti manifiesta que con el conjunto de las características intangibles que distinguen a la empresa, dan a la misma su “especificidad, estabilidad y coherencia”. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, si bien estos rasgos son aparentemente estables, éstos pueden presentar cambios a lo largo del tiempo, porque como se lo ha dicho anteriormente, la identidad se compara con la personalidad, que al igual que las personas, ésta tiene adaptaciones según el entorno en el que se relaciona.

Los autores que han presentado sus conceptos, concuerdan que la identidad se refiere a lo que la organización en realidad es, las acciones que toma o lo que hace y la forma en cómo son ejecutadas dichas acciones, lo cual posee un sentido estratégico y cultural.

Existen varios factores que intervienen en la construcción de la identidad corporativa, dentro de los cuales Capriotti (2009, pp.21-23) menciona a los siguientes:

**La personalidad y normas del fundador:** Es el creador de la organización quien plantea todo lo necesario para encaminar a su empresa y por ende, a sus empleados, a través de su personalidad y lineamientos impuestos por él.

**La personalidad y normas de personas claves:** Se refiere a los altos directivos que aunque no son los fundadores, son quienes también gestionan y toman decisiones importantes para las organizaciones, lo cual aporta y es parte de la formación de la identidad en las empresas.

**La evolución histórica de la organización:** La actividad realizada de las empresas a lo largo de los años, refleja la forma en cómo han trabajado y sobrellevado sus éxitos y desaciertos, lo que resulta ser importante a la hora de afianzar su identidad corporativa.

**La personalidad de los individuos:** Los aportes que realiza cada miembro de la organización, ya sean sus valores, carácter, entre otras contribuciones, se conjugan con la de todo el público interno, formando una parte decisiva en la construcción de la identidad organizacional.

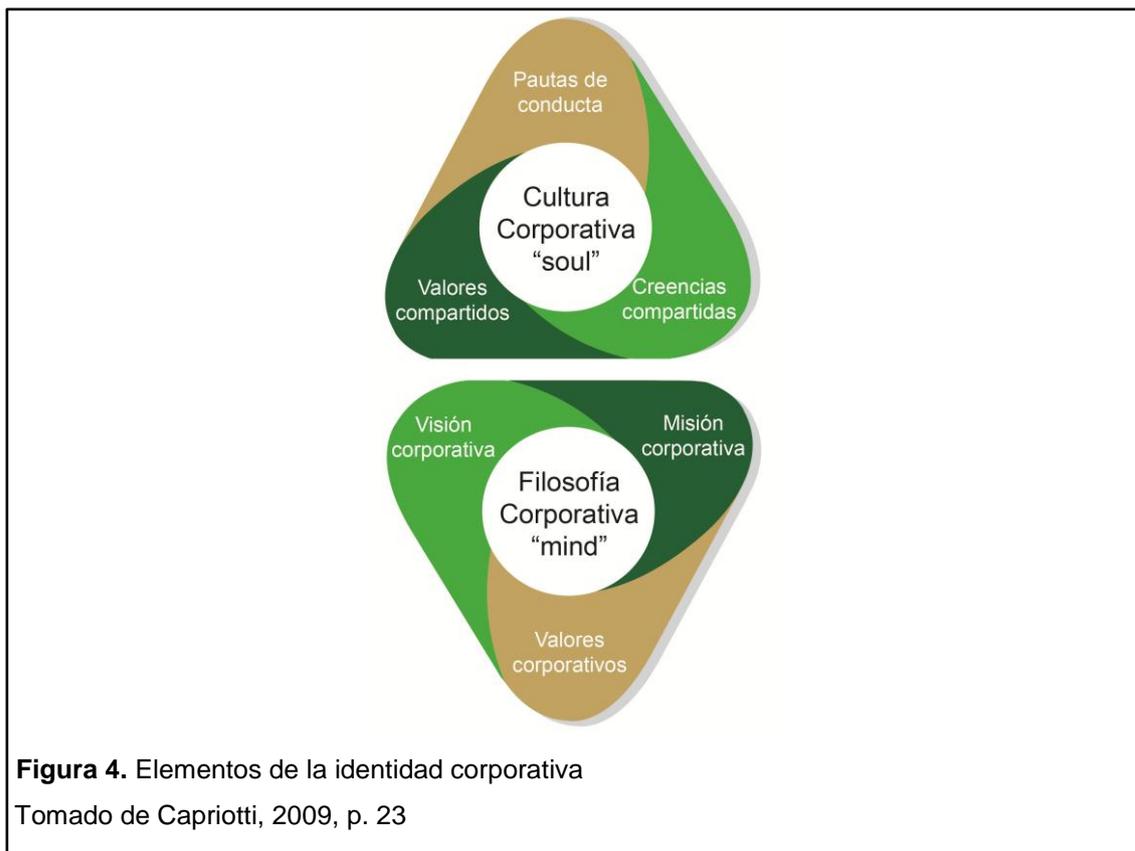
**Entorno social:** Los factores externos a los que está expuesta la organización también influyen en la identidad corporativa, pues al estar compuesta por individuos que pertenecen a una sociedad, cada uno adopta formas culturales que deberán ser acopladas con la organización.

El conjunto de estos factores son los que intervienen en la creación de la identidad de las empresas desde el momento de su invención hasta convertirlas en entidades irrepetibles con el factor diferenciador para la sobrevivencia de las mismas en el mundo empresarial.

En definitiva, la identidad corporativa se construye desde la cultura organizacional y al estar formada por los factores antes mencionados, resulta de ellos la personalidad propia de la empresa y que al relacionarse con el entorno la organización genera percepciones en su público y por ende su imagen.

### **2.1.2 Elementos de la identidad corporativa**

Dentro de los elementos que componen a la identidad corporativa están la cultura y la filosofía organizacional. Para varios autores, la cultura corporativa forma parte de la identidad, pero para otros, la cultura es un componente más que conjuntamente con la identidad pueden formar la imagen de la empresa. Al respecto, se tomará como referencia a Paúl Cariotti, quien plantea a la cultura organizacional como parte de los elementos que forman la identidad.



Con lo expuesto, la cultura se define como el pensamiento que posee la organización y la manera en cómo acciona la misma. Es además, la que reúne a un conjunto de creencias, valores, políticas, normas, necesidades, expectativas, conductas, actitudes, formas de pensar, actuar y comunicarse que son compartidas por el público interno.

En pocas palabras, como la define este autor, la cultura es el alma de la identidad corporativa y ésta tiene varios componentes que son: “los valores, las creencias y las pautas de conducta”. (Schein, 1995, citado por Capriotti, 2009, p.24) Posteriormente, se profundizará en la explicación acerca de todo lo relacionado con la cultura en las empresas.

Otro de los elementos que componen a la identidad organizacional es la filosofía corporativa y se define como “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía” (Sotelo, 2004, p.66) e incluso, a través de ésta se logra legitimar el comportamiento empresarial.

Este es el eje central por el que las empresas rigen sus actividades, pues es lo que las diferencian unas de otras. Incluso, es la base con la que pueden encaminar cada uno de sus esfuerzos para alcanzar las metas fijadas. Tal es así, que los autores citados comparten que para establecer la filosofía de una empresa es necesario que su grupo humano se pregunte: ¿Quiénes somos?, ¿Qué es lo que hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Hacia dónde queremos ir? Una vez respondidas estas interrogantes, la misión, visión y valores corporativos, componentes de la filosofía, serán los principios, la guía y la estrategia organizacional a seguir con sus públicos de interés para esperar de ellos una conducta deseada.

**Misión:** Describe las actividades a las que se dedica la organización, respondiendo a las preguntas, qué es y qué realiza la empresa, es decir, es una definición completa de la compañía.

**Visión:** A través de ella, la empresa se traza el futuro que quisiera alcanzar y el reto que pretende vencer en un determinado tiempo. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?

**Valores:** Es el modo de actuar y sus ideales; en este punto se unifican los valores con los que se rigen los profesionales y colaboradores dentro de la empresa para actuar en el entorno, definiendo el tipo de carácter de la organización.

Estos son los ingredientes que priman en las organizaciones, ya que son los cimientos y propósitos por las que son realmente creadas; sin ellos, la razón de ser de las empresas tomarían rumbos equivocados. (Capriotti, 2009, p. 26)

Si bien para este autor, tres son los componentes de la filosofía corporativa, también se considera necesario añadir un elemento más que la complementa, ya que “la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas” (Martínez y Milla, 2012, p. 20) para poder cumplir con el proyecto empresarial.

**Objetivos:** Son las direcciones o puntos fijos que traza la empresa para llegar a alcanzarlos en base a una serie de actividades realizadas por todos los trabajadores. De forma empírica, estos autores mencionan que los empleados suelen emplear mayor esfuerzo cuando hay objetivos claros y específicos, y no tanto cuando se les solicita que hagan lo que puedan.

Asimismo, los objetivos deben contar con ciertas características como: estar relacionados con la misión y visión de la empresa, deben ser específicos, medibles, realizables y en los cuales se establezca un plazo determinado para su cumplimiento.

Todos los integrantes de la organización deben tener claro estos cuatro elementos que son los encargados de guiar cada acción de los empleados, ya que al estar involucrados con las mismas metas, podrán conseguir el cumplimiento de los objetivos corporativos que beneficiarán a la empresa.

### **2.1.3 Objetivos de la identidad corporativa**

Dar la importancia que la comunicación interna se merece, trabajar en ella y hacer que sus actividades se basen en la gestión de una favorable comunicación corporativa es el privilegio de pocas empresas, y aunque poco a poco ha ido adquiriendo el interés que debe tener, aún no es de conocimiento general los beneficios que la correcta formación de la identidad corporativa de una empresa puede otorgar a la misma.

Para Jesús García (1998, p.54), los objetivos de la identidad corporativa son los siguientes:

- Dar a conocer con toda claridad el proyecto empresarial con el fin de implicar en su consecución a todos los actores para el logro de un mismo fin.
- Sensibilizar al personal respecto a los objetivos de la organización, haciendo de las metas empresariales sus metas personales.

- Construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión para precisar el sentido de la cultura corporativa.
- Establecer un clima de confianza para que a través del compromiso de los trabajadores se optimice el rendimiento del recurso humano.

Siendo un elemento que básicamente tiene como función unificar a la empresa, la identidad corporativa debe ser estable para poder crear vínculos fuertes con sus públicos internos y externos para que, a raíz de esto, se proyecte su imagen de una forma diferente.

Actualmente, la identidad es considerada como el valor agregado de las empresas, pues a medida que ésta sea positiva y el motor que da impulso a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo, ésta siempre será el factor distintivo entre la competencia. Por lo cual, la importancia radica en que mediante la identidad se puede sistematizar las actividades comunicacionales y los mensajes que la empresa emita puedan ser de forma coherente.

#### **2.1.4 Clases de identidad corporativa**

Se recalca que, al ser parte esencial de la organización, la identidad llega a ser una característica de la cultura corporativa; razón por la cual, toda la investigación teórica se realizará desde el ámbito interno empresarial por estar propuesto de esa forma el tema de titulación.

Una vez indicado esto, se detallará a continuación la clasificación de la identidad corporativa, siendo Jacquie L'Etang la autora que se tomará como referencia para describir dicha clasificación.

Según Moingeon y Soene (2002, p.17, citado por L'Etang, 2009, p.92) la identidad organizacional presenta cinco clases y son las siguientes:

- **Identidad declarada:** La organización declara sobre sí misma con el fin de establecer la identidad de su colectivo.

- **Identidad proyectada:** Medios por los que se comunica el anterior tipo de identidad.
- **Identidad de experiencia:** Se refiere al nivel de experiencia que ha adquirido la empresa y a las creencias y opiniones que tengan sus integrantes sobre el carácter de la compañía.
- **Identidad manifiesta:** Son todas las características propias de la organización que la convierten en una particularidad.
- **Identidad atribuida:** Los públicos de interés de la empresa son quienes les otorgan determinados atributos según sus percepciones.

Se ha tomado el planteamiento de L'Etang, por clasificar a la identidad desde una visión mayoritariamente interna de las organizaciones, ya que a diferencia de otros autores, las clases de identidad corporativa son expuestas con un enfoque mucho más externo y visual.

Las cinco clases de identidad conforman la personalidad de la empresa que la hace diferenciarse de las demás y ser auténtica. Todo esto se logra con la ayuda de todos sus actores por ser quienes definen su identidad como organización a través de la cultura corporativa, sin dejar de lado que mediante ésta se atribuyen diversas percepciones por parte del público externo.

Sobre las bases teóricas expuestas, se puede resumir que la cultura corporativa es parte de la identidad y a través de ella se puede reflejar la conducta organizacional para proyectar una determinada imagen en sus públicos.

Una vez dicho esto, a continuación se profundizará la explicación acerca de todo lo relacionado con la cultura corporativa.

## 2.2 CULTURA CORPORATIVA

### 2.2.1 Definición de cultura corporativa

Absolutamente todas las organizaciones poseen una cultura, sin importar que tan grande, mediana o pequeña ésta sea, porque a través de ella se puede evidenciar gran parte de su realidad y el éxito obtenido. Claro que, lo idóneo es construir una cultura corporativa que sea flexible a los cambios y al entorno al que está expuesta la compañía, ya que tanto la globalización, la economía, las leyes, la tecnología y la competitividad en el mercado son factores que la afectan directamente.

En este sentido, la comunicación juega un importante papel en cuanto al cambio de una cultura establecida y al fortalecimiento de los valores se refiere, pues la comunicación contribuirá en el desarrollo de las estrategias organizacionales que llevarán a la empresa a la obtención de mejores condiciones de adaptación al entorno y a sus cambios.

Por su parte Michael Ritter dice que “la cultura corporativa es la manera en la que actúan los integrantes de una organización y tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, p. 53) A su vez, Capriotti conceptualiza a la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. (Capriotti, 2009, p. 24)

Por otra parte, Brandolini, González y Hopkins definen a la cultura como:

“Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”. (Brandolini, González y Hopkin, 2009, p.15)

En definitiva, las definiciones de los autores concuerdan en que es la forma cómo funciona la empresa; mediante la unión de varios elementos que la conforman se establece un comportamiento que es compartido por todos los miembros de la organización para convertirse en algo usual de su cotidianidad, la cual puede ser estable, pero no exenta de los cambios que puedan efectuarse debido al medio al que está expuesta y se encuentra en constante variación.

La organización funciona como un sitio de interrelación entre sus miembros, por lo tanto, significa que han formado y poseen su propia cultura. A través de las acciones de comunicación interna se puede afianzar dicha cultura para evitar confusiones entre lo que se hace y lo que se dice.

Y es que mientras más compartidos y firmes sean los elementos de la cultura corporativa dentro de la empresa en su día a día, su identidad será más sólida y su distinción más notoria, tomando en cuenta que esto dependerá del tipo de gestión que se realice con el capital humano.

Dentro de este marco, es pertinente añadir que Stephen Robbins plantea varios aspectos que debe tener una cultura corporativa para descubrir la esencia que posee cada empresa, dentro de los cuales están:

- **Autonomía individual:** Nivel de responsabilidad y libertad del personal.
- **Estructura:** Control de los empleados a través de los reglamentos, políticas y normas.
- **Apoyo:** Grado de colaboración que presentan las gerencias para con sus trabajadores de menor jerarquía.
- **Identidad:** Identificación con la organización completa y no solamente con sus compañeros de área.
- **Tolerancia del conflicto:** Nivel de inconvenientes en las relaciones laborales y la manera en la que se resuelven los conflictos y se aceptan las diferencias de las personas.

- **Desempeño:** Cantidad de incentivos otorgados a los empleados evaluando la calidad de su trabajo.
- **Tolerancia al riesgo:** Son los impulsos que se dan a los empleados para que sean mucho más arriesgados ante diversas situaciones corporativas. (Robbins, 2004, p. 530)

Según este autor afirma, la mezcla de las características antes mencionadas mostrará la realidad organizacional para el condicionamiento del modo de acción que debe tomar toda la compañía.

### **2.2.2 Componentes de la cultura corporativa**

En este contexto, dos serán los autores escogidos para el aporte de la explicación de los elementos que componen a la cultura en las organizaciones. Tal es así, que para Shein (1985, citado por Capriotti, 2009, pp. 24-25) quien considera que la cultura corporativa es el alma de las empresas, establece que los principales componentes de la misma son: las pautas de conducta, los valores y las creencias compartidas.

En cuanto a las pautas de conducta se dice que son los guías de comportamiento, las cuales al ser manifestadas son visibles dentro de toda empresa.

Los valores son la unión de los principios éticos que posee y comparte cada individuo en la organización y de cierta forma también son notorios, ya que se adhieren a su accionar.

Las creencias no son visibles, porque ya están establecidas en la mente de los miembros de la empresa sobre los distintos asuntos de la compañía. Al igual que los dos anteriores componentes, éstas también son compartidas por toda la organización.

Estos son los factores que intervienen en la cultura corporativa y hacen de las organizaciones entidades vivas, siendo parte fundamental para la valoración de

su público interno. Por ello, es necesario recalcar que, estos componentes influyen y se conjugan entre sí, dando como resultado una determinada conducta y relación entre los empleados junto con la forma de hacer las cosas.

Por otra parte, la segunda referencia que se citará son a los autores Teresa Pintado y Joaquín Sánchez, quienes dan una clasificación más detallada sobre los elementos que conforman a la cultura organizacional. Según estos autores, cuatro son los factores que más se destacan en la cultura corporativa, y son los siguientes:

**Fundadores y líderes:** Son las personas en quienes permanecen los valores centrales de la organización, ya que son los que crean los negocios, recayendo sobre ellos la responsabilidad de moldear la cultura en su empresa. Es por esto que, al ser quienes tienen el mando, son los primeros en aportar ciertas características que crearán la cultura corporativa, considerando que muchos de ellos llegan a ser héroes de las compañías.

**Ritos:** Son prácticas establecidas que se realizan de forma repetitiva. A esto se refieren los eventos organizados con algún tipo de motivo y resultan ser de manera relativamente continua. Los ritos también tienen la función de incrementar la cohesión entre sus actores.

**Símbolos:** Son concepciones adquiridas por las personas para dar un determinado valor a algo. Así como se puede otorgar varios significados, también pueden tener cargas emocionales.

**Valores:** Es el pilar sobre el que se sostiene la organización, es decir, es la moral compartida que se refleja en la conducta empresarial y son los que plantean las normas básicas de actuación. (Pintado y Sánchez, 2013, pp. 116-117)

Gracias a todos estos componentes es que las empresas pueden distinguirse en un mercado competitivo, en el cual, pequeños detalles como estos son los que sobresalen, marcando una ventaja frente a las empresas similares.

### 2.2.3 Función de la cultura en las organizaciones

La cultura corporativa se genera gracias a un aporte y esfuerzo en conjunto de cada integrante de la organización que colabora en la construcción de la vida organizacional para definir un comportamiento macro.

Tomando como referencia a Michael Ritter, las principales funciones de la cultura organizacional son cuatro y se explican a continuación:



**Identificación:** Función que da a la empresa las características propias para distinguirse y destacarse de las demás, es decir su personalidad como organización. No solamente se genera un determinado perfil, sino que también se logra la identificación de los colaboradores para con la empresa, respondiendo a la interrogante ¿Quiénes somos?

**Integración:** Se refiere a la comprensión y a la aceptación colectiva de los temas importantes para la organización, de manera que se asegure el total entendimiento del porqué están unidos como grupo laboral dentro de la compañía.

**Coordinación:** Esta función permite al público interno saber qué deben hacer y la forma en cómo deben realizar determinadas actividades, otorgando a los empleados cierto albedrío para la toma de decisiones en sus labores diarias en base a los objetivos corporativos.

**Motivación:** Genera en el capital humano un sentimiento de ánimo, agrado y compromiso al desempeñar sus labores con interés y prontitud. (Ritter, 2008, pp. 56-58) Claramente, estas funciones indican la conducta empresarial, permitiendo unificar los pensamientos y acciones de sus actores para modelarlas y dar como resultado a un proceder consensuado. Ya sea de forma racional o no, la cultura corporativa siempre estará presente dentro de las organizaciones.

Esto será favorable, dependiendo del tipo de cultura que se mantenga, ya que al ser un elemento intangible de las empresas, se debe prestar mayor importancia y cuidado. Para tal efecto, los líderes de la organización son los llamados a crear empresas que sean capaces de adaptarse a los cambios por medio de un aprendizaje constante.

Cabe mencionar en este punto que, siendo la motivación el estímulo que envuelve a todos los esfuerzos que realiza el empleado para cumplir las metas, esta función de la cultura corporativa también se construye en base a la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, siendo esta la teoría más conocida, la misma que plantea que las personas tienden a priorizar sus necesidades para luego satisfacerlas según el orden en que lo consideren con ayuda de los líderes de la organización.

Robbins y Coulter señalan una explicación más detallada de las cinco necesidades de Maslow, clasificándolas de la siguiente manera:

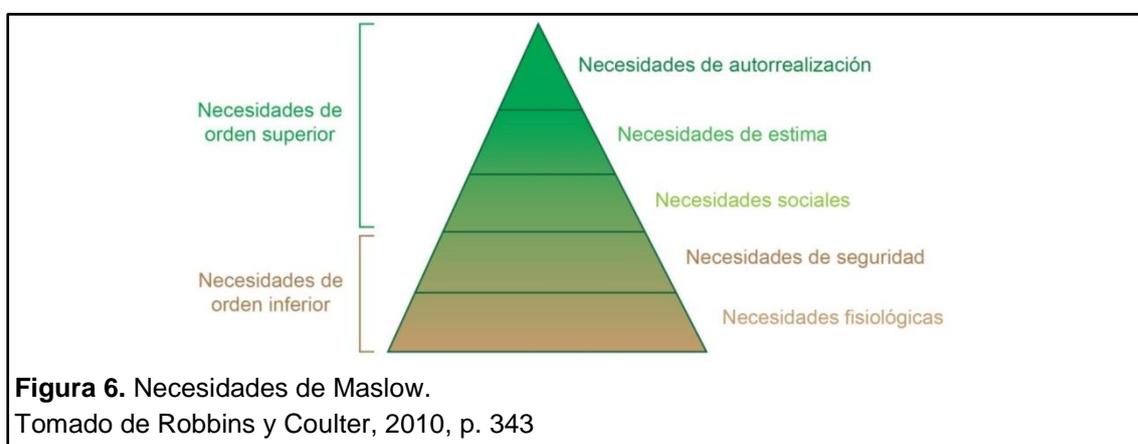
- **Necesidades fisiológicas:** Requerimientos físicos.
- **Necesidades de seguridad:** Protección física y emocional, es decir, un cuidado integral.

Por un lado, ambas necesidades son ubicadas y caracterizadas por ser de un orden inferior y que además, pueden ser resueltas de forma externa. Y por otro, las siguientes tres necesidades que se dan a conocer a continuación, resultan ser de un orden superior y que son satisfechas al interior de los individuos.

- **Necesidades sociales:** Empatía, afecto, relaciones interpersonales y aceptación.
- **Necesidades de estima:** Sentimiento de auto respeto, cariño hacia uno mismo e independencia.
- **Necesidades de autorrealización:** Consecución total de la realización personal en base a su crecimiento y al desarrollo de sus capacidades y habilidades. (2010, p. 342)

Para reforzar lo anteriormente expuesto, se muestra una pirámide que jerarquiza las necesidades de Maslow que deben ser solventadas por las personas para el cumplimiento de sus metas personales y organizacionales.

Éstas pueden ser alcanzadas únicamente a través del grado de motivación que se posee, ya que de ello dependerá la perseverancia que se emplee para lograr los objetivos. Sin embargo, es aquí donde el gerente o líder corporativo debe saber identificar el tipo de requerimientos que se muestran ausentes en la vida de sus empleados, siendo él, el llamado a contribuir, ya sea de forma material o física a sus colaboradores, con el fin de incrementar su motivación para el correcto desarrollo y crecimiento como persona y como miembro de la compañía.



#### 2.2.4 Tipos de cultura

Así como la cultura es un fenómeno que está en cada parte de la organización y está compuesta de percepciones comunes para el colectivo, no significa que será permanente o la única, sin embargo sí puede ser la dominante. Existen casos en los que la empresa es escenario del surgimiento de varias subculturas, considerando que no siempre se crean para generar estabilidad organizacional, sino que éstas pueden ser indicios de posibles conflictos internos. Por lo general, se forman por áreas, sucursales, entre otros.

El desarrollo de esta explicación se apoyará en las bases teóricas de Robbins, Coulter y Ritter, de cuya combinación resultan los siguientes tipos:

**Cultura fuerte:** Los valores organizacionales son muy precisos y difundidos entre todos los integrantes de la empresa, los mismos que se reflejan en su conducta. También se caracteriza por ser un grupo unido que comparte y trabaja por los mismos objetivos corporativos.

Este tipo de cultura tiene una relación directamente proporcional con la influencia que ejerce sobre los miembros de la organización, pues mientras se adquiera mayor fuerza en la cultura, mayor consolidación de los valores en el público interno.

Los principales detonantes para conocer si la empresa posee una cultura corporativa fuerte son: el nivel de rotación, pertenencia, afinidad que los trabajadores tengan con la organización, lealtad, desempeño laboral y coherencia de los mensajes.

**Cultura débil:** La presencia de esta cultura resulta ser un problema, ya que los factores culturales no son percibidos con el mismo significado, generando confusión en el actuar de la organización. Al presentarse esto, los empleados no se sienten completamente identificados con la compañía, razón por la cual, saben poco acerca de la misma. (Robbins y Coulter, 2010, pp. 46-47)

Añadiendo a lo anteriormente expuesto, Ritter despliega su clasificación jerarquizando a cuatro culturas más que van desde lo más estable a lo más flexible y desde lo interno hacia lo externo.

**Cultura burocrática:** Se rigen a normas establecidas, respetando los procesos y jerarquías institucionalizadas, por lo tanto es una cultura en la que están claramente definidos los cargos, funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa.

**Cultura de clan:** Caracterizada por la socialización que se mantiene al interior de la organización. El compromiso, el orgullo y la tradición son aspectos relevantes que influyen al momento de determinar si la empresa cuenta con la cultura de clan.

Los participantes que interactúan en este tipo de cultura guían a los nuevos integrantes de la organización con el objetivo de perpetuar o evitar el discontinuo de los valores que caracterizan a esta cultura.

**Cultura emprendedora:** La iniciativa, proactividad, invención y poder de decisión para enfrentarse ante cualquier escenario, por más riesgoso que éste sea, es lo que define a la cultura emprendedora, evidenciando que es flexible al cambio.

**Cultura de mercado:** Es la que tiene como propósito cumplir las metas impuestas, que por lo general son de un orden externo y económico. En esta cultura no se evidencia un mayor esfuerzo o alto nivel de compromiso, ya que únicamente se busca efectuar lo acordado. (Ritter, 2008, pp. 71-72)

Al estar compuestas las empresas de personas, quienes ya poseen una determinada cultura debido al medio social que los rodea, es muy normal que al convivir en una organización junto a otros individuos, los pensamientos y el proceder de los mismos se fusionen o junten al tener empatía.

De estas uniones, resulta la formación de diversas culturas y a la vez, subculturas, las cuales deben consolidarse bajo la influencia del líder de la organización, quien expondrá las reglas del juego para seguir un mismo estilo de vida organizacional. Sin embargo, es importante solidificar la cultura corporativa que conlleve beneficios para la empresa, mas no la que obstaculice y la perjudique en la ejecución de sus procesos.

Es importante señalar que para la formación de la cultura, la comunicación interna brinda apoyo al momento de establecer el compromiso del público interno con el modo de actuación de la empresa. De esta forma se afirma que “la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa”. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 28)

### **2.2.5 Influencia del líder en la cultura corporativa**

El líder es quien dirige a un grupo en particular, por lo tanto tiene la capacidad de influencia ante los demás, tiene autoridad y también poder gerencial.

La personalidad y conducta del líder juega un importante papel dentro de la organización, ya que influye directamente en el actuar ético de cada uno de los trabajadores, haciendo que el líder tenga poder o se convierta en un ejemplo para ellos, a través de su discurso y accionar adecuados. De esta forma, los líderes de las organizaciones resultan ser fundamentales durante el proceso de formación de la cultura corporativa de las empresas y en el cual su estilo de dirección se irá definiendo.

Un líder que sabe encaminar a sus colaboradores, termina siendo un referente con el cual los empleados llegan a identificarse, puesto que él es quien tiene mucho más arraigados los principios de la empresa y los transmitirá al resto del grupo humano que lo rodea. José María Guibert dice que “el líder que muestra respeto hacia sus colaboradores, que construye confianza y fe en la misión general de la empresa, que lleva adelante a la empresa, acaba teniendo mucho poder e influencia”. (2011, p. 165)

Para Justin Longenecker:

“La conducta de un líder tiene una influencia mucho mayor en los empleados que su filosofía. Todos ven lo que el líder hace y su conducta marca la cultura de la empresa, y revela lo que se permite o promueve y lo que se prohíbe”. (2012, p. 55)

Robbins y Coulter también concuerdan con lo mencionado por Longenecker al decir que “a través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes establecen normas que se filtran hacia los niveles de debajo de la organización y pueden tener un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados”. (2010, p. 49)

Es responsabilidad de los líderes organizacionales ser los encargados de predicar con el ejemplo la filosofía y cultura a sus subordinados mediante la socialización, pues esto hará que tanto el pensamiento como las costumbres corporativas que ya están establecidas se mantengan para evitar contradicciones.

Dentro de las principales responsabilidades que tiene el líder en la empresa, William C. Steere, Jr., presidente del consejo de administración y director general de Pfizer menciona las siguientes claves de la cultura corporativa que deberían cumplirse. Entre ellas están:

- “Determinar y comunicar los valores y principios esenciales que orientan el comportamiento organizacional y la toma de decisiones.
- Especificar los comportamientos que ejemplifican los valores de la empresa, liderando mediante el ejemplo.
- Elaborar un método mediante el cual los individuos pueden recibir retroinformación sobre su actuación, tanto desde el punto de vista económico-financiero como del comportamiento.
- Asegurar que los sistemas de recompensa o de refuerzo sean coherentes con los valores y principios organizacionales, y que

reconozcan y promuevan los comportamientos deseables y castiguen los que no lo son.

- Asumir personalmente la responsabilidad de defender la cultura deseada”. (Hesselbein y otros, 2006, p. 294)

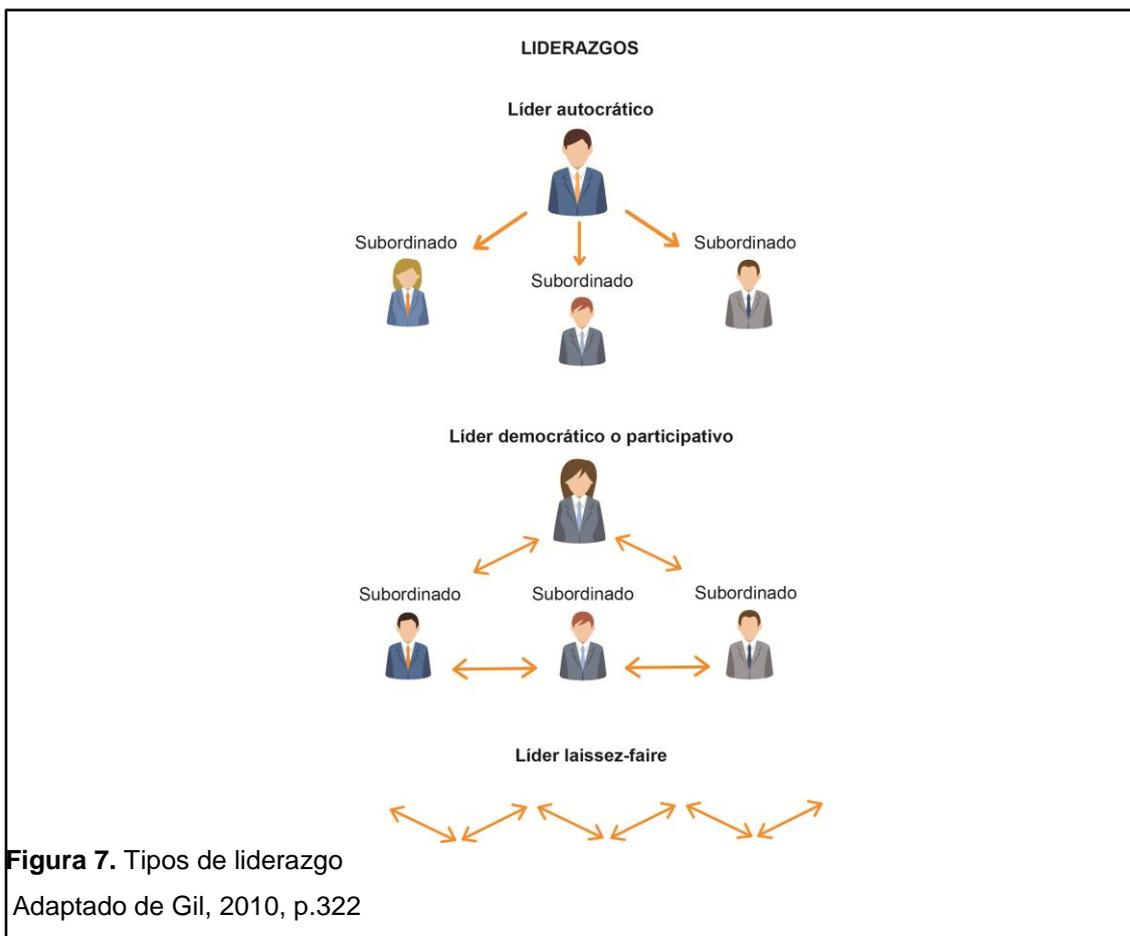
Todas las organizaciones deben tener un líder, pues necesitan estar integradas y sus actividades muy bien planificadas para el cumplimiento de las metas. A medida que los objetivos vayan adquiriendo mayor reto o dificultad, la presencia del líder será aún más valiosa e indispensable, ya que los trabajadores requieren a alguien quien los represente, dirija y organice.

#### **2.2.5.1 Tipos de liderazgo**

El tipo de liderazgo se refiere a la forma en que un líder se comunica con sus seguidores para la consecución de los objetivos organizacionales, siendo la influencia el pilar fundamental por el que se rige el liderazgo para provocar un determinado comportamiento en sus subordinados.

La comunicación es una de las principales estrategias de liderazgo y generalmente, se considera un buen líder a quien mantiene una comunicación eficaz con los demás; sin embargo, cada líder dirige a su organización de una forma particular.

María Ángeles Gil (2010, pp. 321-322) y José Luis Ayoub (2011, p. 33) coinciden en que la clasificación del liderazgo se divide en tres tipos, los cuales se explican a continuación:



**Liderazgo autocrático:** Prácticamente la mayoría de la toma de decisiones las realiza el líder de la empresa, sin dar importancia las ideas y opiniones del resto de los empleados.

Por lo general, es quien designa las tareas a sus colaboradores y de ser necesario el trabajar en equipo, también ordena las personas con quienes deben trabajar. Es decir, el líder autocrático se enfoca en dirigir a su modo, en lugar de participar con quienes conforman la empresa, generando sumisión y hostilidad en el grupo de trabajo.

**Liderazgo democrático o participativo:** Las decisiones son tomadas en grupo, donde la opinión de cada uno de sus integrantes cuenta para la decisión final. En este tipo de liderazgo se presenta mayor apertura y aceptación de la participación de los empleados, considerándose como el estilo de gestión del líder más adecuado y conveniente para ser manejado dentro de la

organización; se añade que, a través del liderazgo democrático, la eficiencia y efectividad del desempeño de los trabajadores incrementa considerablemente, ya que pueden trabajar en un ambiente motivado, inclusivo, que promueve el bienestar del grupo y la participación constante.

Los trabajadores tienen cierto grado de libertad, ya que el líder permite a los empleados elegir los grupos y las actividades que desean desarrollar, siempre y cuando, el líder los supervise, dirija y participe en las actividades que se ha planificado.

**Liderazgo *laissez-faire*:** Predomina un alto grado de libertad entre los miembros de la organización, en donde el líder no toma mayor supervisión ni orientación del grupo, mucho menos participación. Éste, sin duda, es un estilo de liderazgo que no conviene a las empresas porque provoca descuido, falta de dirección hacia las metas que la empresa pretende conseguir y por ende, poca aceptación del líder en la empresa.

En el liderazgo *laissez-faire*, el líder de la organización explica que no intervendrá a menos que así se lo requiera, por lo cual, otorga mayor poder de decisión a los empleados de hacer lo que ellos consideren, sin embargo, les proporciona los materiales para que lo hagan.

Las empresas cuentan con líderes y son personas que desarrollan un tipo de liderazgo a lo largo de su gestión y permanencia en la empresa. Conforme a lo que se ha acaba de exponer, resulta más apropiado para las compañías que el liderazgo democrático radique en el interior de las mismas, porque con él se logra mayor cooperación de los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales.

El líder organizacional debe entender que ya no basta con poseer recursos económicos y materiales para hacer la diferencia frente a otras empresas. De hecho, el talento humano se ha convertido en una de las mayores fortalezas sobre las que se debe trabajar y designar esfuerzos.

El compromiso, la identificación, la fidelidad, el profesionalismo, el sentido de pertenencia y la calidad del desempeño laboral que el empleado invierte para el cumplimiento de los objetivos empresariales es la consecuencia de un líder motivador que cultiva confianza en sus trabajadores al reconocerlos e interactuar con ellos.

### **2.2.6 Sentido de orgullo y pertenencia**

Es sumamente indispensable y hasta un requisito la presencia del sentimiento de orgullo y pertenencia entre los colaboradores de una empresa, siendo el líder corporativo el que infunde y siembre en ellos este sentimiento.

La gerencia general o los cargos más altos son los responsables de prestar la debida atención a sus empleados y trabajar sobre ellos el desarrollo de este sentimiento como una estrategia del plan empresarial.

Una vez que el sentimiento de orgullo y pertenencia de los empleados para con la organización se evidencien, se mostrarán resultados que afecten positivamente al incremento de la calidad y eficiencia productiva en sus labores. Este efecto trae consigo diversos beneficios que vienen por añadidura, dentro de los que se destacan: el trabajo en equipo, la motivación del personal, mejora en el desempeño, creatividad, entre otros, siempre y cuando el sentimiento de pertenencia nazca en los trabajadores.

Y es que la única forma de alinearse a los objetivos estratégicos y valores de la organización es a través de la identificación, participación y cohesión del grupo humano con la compañía. Al respecto, la cultura corporativa aparte de integrar a la empresa se asegura que las metas organizacionales sean entendidas por todos con el fin de ser un motor que impulse a las personas a esforzarse por el cumplimiento de los objetivos de la empresa como si fueran los suyos propios.

Carlos Gómez menciona que gracias al orgullo y sentido de pertenencia que poseen los empleados se puede “incrementar su satisfacción en el trabajo, ayuda a la organización en su proceso de crecimiento y a superar con mayor

eficacia las crisis que normalmente vive una empresa a lo largo de su proceso de desarrollo y consolidación”. (Gómez, 2014, p. 91)

En virtud de lo dicho anteriormente, se resume que el sentido de orgullo y pertenencia es la fuerza con la que se da la vinculación y el tipo de relación que se logra crear entre los empleados y la organización.

### **3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE CONSTRUECUADOR S.A**

La información real que se recaba en las organizaciones permite legitimarlas y a la vez diferenciarlas unas de otras. Dentro de esta información se presentan los principales ejes y lineamientos a los que se rigen las empresas.

Para el desarrollo de este capítulo se presentará toda la información relacionada con la empresa CONSTRUECUADOR con el fin de conocer su situación estructural actual.

#### **3.1 Historia**

CONSTRUECUADOR S.A es una empresa que trabaja en el cumplimiento de actividades en base a sus objetivos de construcción, gerencia, promoción y comercialización de viviendas. La empresa fue constituida en julio de 1997 y cuenta con 17 años de experiencia en el mercado, respaldada en su gestión por diversas empresas financieras como el Banco del Pichincha, Banco Rumiñahui, Banco de Loja y Diners Club. Además, la empresa tiene el apoyo de la Fundación Crisfe en el ámbito de desarrollo social.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con una importante colaboración y participación de expertos en el área de la construcción. Hasta la fecha, la empresa ha construido y entregado alrededor de 4000 viviendas y locales comerciales. Dentro de los proyectos emprendidos por CONSTRUECUADOR S.A, entre los que se destacan: Conjunto habitacional El Conde, Girasoles del Sur, Rincón del Sol, Mirador del Bosque I y II, Estancia de la Armenia, La Campiña I, II y III, Araucarias de Quitumbe, Aldrovandi Plaza, Balcones de Cumbayá, Huancavilca Ciudad del Norte, Valle Cartago, Imantag, Villa Navarra, Estancia del Río, Urbanización Riosol II, Bosques de la Armenia I y II, Casa Club La Hacienda y Venneto.

Gracias a su proactividad la empresa, CONSTRUECUADOR S.A, ha realizado importantes alianzas estratégicas con varias empresas constructoras que

lideran el mercado inmobiliario; entre las que se destaca Romero Paz & Miño Ingeniería Inmobiliaria, con la cual desarrolló la construcción de la segunda etapa del proyecto “Alcázar de Toledo”, el cual se encuentra ubicado en el sector de Pomasqui.

La empresa ha mantenido a lo largo de su trayectoria la frase “Su mejor estilo de vida lo construimos nosotros” como eslogan y guía de su negocio.

## **3.2 Filosofía corporativa**

### **3.2.1 Misión**

“Somos una organización dedicada a la gestión de proyectos, diseño, construcción y comercialización de soluciones habitacionales a nivel nacional, que tiene como propósito satisfacer las necesidades de nuestros clientes con responsabilidad y eficiencia.” (Construecuador, 2005)

### **3.2.2 Visión**

“Ser una empresa líder en mejorar la calidad de vida de las familias, construyendo su nuevo futuro mediante la transformación del entorno con un talento humano comprometido y competente que asegura el mayor retorno para los accionistas.” (Construecuador, 2005)

### **3.2.3 Valores**

Dentro de los valores corporativos con los que se rige el público interno para realizar sus actividades diarias y encaminar a la empresa, están:

- **“Honestidad:** Ofrecer soluciones habitacionales de calidad, proyectando a los clientes la seguridad que la empresa brinda al no estafar a su público externo como lo han hecho otras constructoras.
- **Liderazgo:** Ser líderes en el mercado con la seriedad en la ejecución de los proyectos que los caracteriza.

- **Eficiencia:** Cumplir en su totalidad todas las metas planteadas en sus proyectos gracias a la colaboración de los profesionales que trabajan en la empresa.
- **Compromiso:** Permanente contacto con la sociedad, garantizando que las construcciones contribuyan con el ornato de la ciudad.
- **Respeto:** Mantener buenas relaciones laborales basadas en la cordialidad y un adecuado trato.
- **Puntualidad:** Efectuar las actividades de la empresa en los plazos establecidos a través del cumplimiento del tiempo por parte de los empleados. Asimismo, la organización ofrece exactitud en la entrega de los inmuebles a sus clientes.
- **Tolerancia:** Mostrar respeto a las ideas, pensamientos y criterios del personal, a pesar de ser contrarios a los que manifiesta la dirección.”  
(Ávila, M. Comunicación personal, 2 de octubre de 2014)

### 3.3 Público objetivo

CONSTRUECUADOR S.A se enfoca en captar familias cuyos ingresos mensuales oscilen entre los 1000 y 2500 dólares.

### 3.4 Logotipo

El logotipo que se presenta a continuación es el que ha mantenido la empresa desde el inicio de sus actividades, el cual presenta las siguientes características:



**Figura 8.** Logotipo  
Tomado de [www.construecuador.com](http://www.construecuador.com). 2014.

El nombre está escrito con el tipo de letra Times New Roman y su eslogan con la fuente Century Gothic, ambos presentan en color verde oscuro. El significado de este color está asociado con la renovación y la solución de dificultades ambientales, denotando tranquilidad, estabilidad, resistencia y seriedad; características que la empresa busca proyectar. En pequeñas partes del logotipo han implementado el color café claro, el cual refleja elegancia, haciendo de éste logotipo una imagen empresarial seria y confiable.

Sin embargo, al cumplir 15 años de permanencia en el mercado inmobiliario, la empresa decidió renovar ligeramente su imagen. Tal es así, que se añadió a su logotipo el número del aniversario que cumplieron hace ya dos años atrás, el cual se ha mantenido hasta la actualidad.



**Figura 9.** Logotipo  
Tomado de [www.construecuador.com](http://www.construecuador.com), 2014.

En el actual logotipo, el tipo de letra utilizada es Century Gothic con variación en su color, ya que en este caso se ha empleado el color blanco con el fin de resaltar el nombre de la empresa sobre el fondo de color verde y facilitar su lectura. El blanco tiene como significado la igualdad, positivismo y unidad.

El color café también tuvo una variación en cuanto a su tonalidad; éste se presenta en un tono más oscuro reflejando seguridad y protección. El conjunto de todas estas características ha logrado reflejar en su público una imagen más fresca y moderna.



**Figura 10.** Isotipo  
Tomado de [www.construecuador.com](http://www.construecuador.com). 2014.

El isotipo que utiliza la empresa está conformado por las letras C y E que abrevian el nombre de CONSTRUECUADOR, presentando un diseño simple y de fácil recordación. Los colores que han sido designados para este isotipo son los mismos explicados anteriormente en sus logotipos. Por otra parte, no existe un determinado tipo de fuente en estas letras, ya que es un diseño propio que ha realizado la empresa.

Si bien es cierto, la empresa cuenta con una imagen plasmada en su logotipo, no obstante, carecen de un manual de identidad visual al que puedan regirse para una adecuada aplicación del mismo.

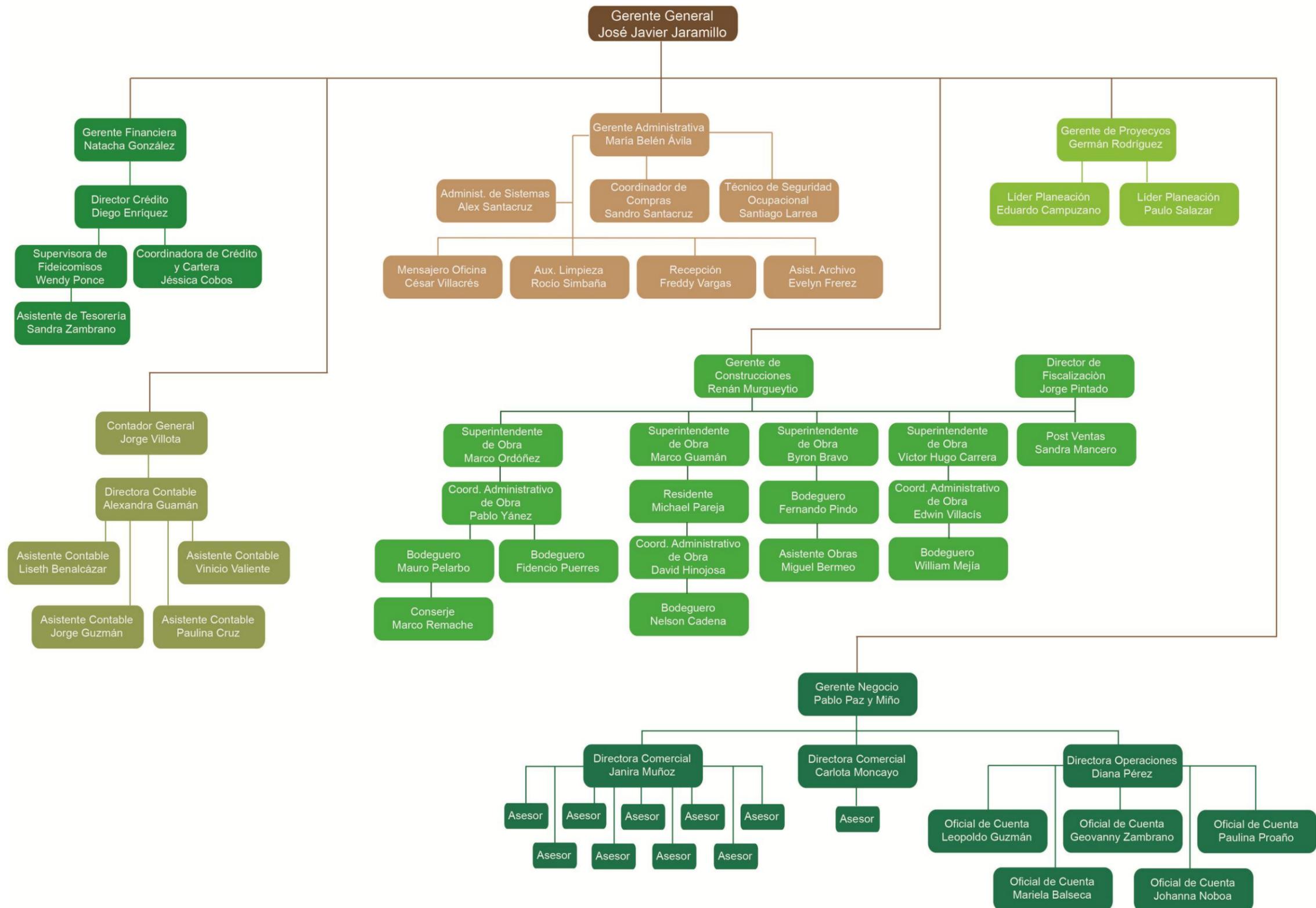
### **3.5 Objetivos estratégicos**

- “Regir su trabajo en la permanente búsqueda de la proactividad, calidad, eficiencia y resultados.
- Generar soluciones habitacionales que ofrezcan a las familias una mejor calidad de vida a través de diseños arquitectónicos cómodos, seguros y agradables.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y de su personal.” (Ávila, M. Comunicación personal, 2 de octubre de 2014)

### **3.6 Estructura Organizacional**

El tipo de organigrama que presenta la empresa es estructural, el cual muestra únicamente la estructura administrativa de la organización. Éste se despliega en forma vertical, en donde los departamentos y el cargo de cada empleado se ramifican de arriba hacia abajo con el gerente general como autoridad máxima, liderando la parte superior del organigrama.

La estructura empresarial de CONSTRUECUADOR S.A es formal y se ha ido adaptando conforme se han presentado diversas modificaciones en su personal. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:



**Figura 11.** Organigrama Estructural de CONSTRUECUADOR S.A.  
Tomado de CONSTRUECUADOR S.A, 2014

### **3.7 Proyectos y servicios**

CONTRUECUADOR S.A cumple un proceso de forma integral, es decir que, su trabajo inicia desde el diseño urbanístico y arquitectónico de los proyectos habitacionales, ejecutan la construcción de los mismos y una vez finalizadas las obras, la comercialización de las viviendas es el último paso a seguir.

La empresa cuenta con un grupo de expertos que asesoran al cliente para tomar una decisión acertada de acuerdo a la ubicación, necesidades y presupuesto que requiera el comprador.

Durante la comercialización de las viviendas y, una vez obtenida una referencia de la financiación que aplicará el comprador, se brinda apoyo en la gestión para la obtención de créditos por parte de las instituciones financieras nacionales. La empresa se encuentra en la capacidad de formalizar la postulación y cobro de bonos de la vivienda del MIDUVI (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda); asimismo, se podrá gestionar los créditos del BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) en caso de que éstos sean autorizados por la autoridad mencionada.

Parte de su servicio es la atención a sus clientes en el Show Room Inmobiliario ubicado en las mismas instalaciones de sus oficinas situadas en Quito. En este lugar se brinda asesoría, planes de financiamiento e información de los proyectos y viviendas disponibles para la adquisición de los inmuebles en función de las necesidades de sus clientes.

Adicional a esto, posee una marca llamada Red Inmobiliaria, a través de la cual ofrecen un servicio de comercialización a las personas que desean poner en venta o arriendo sus inmuebles. Lo particular de este servicio es que CONSTRUECUADOR S.A se encuentra en constante creación de una gran red de agentes inmobiliarios que, al estar conectados mediante la web, las transacciones y procesos fluyen con mayor eficiencia ante la oferta y la demanda.

Respecto a esto, hay que recalcar que para el mencionado servicio se creó un logotipo, pero que según María Belén Ávila, Gerente Administrativa, se ha evidenciado confusión en el público externo para identificar la imagen principal de la empresa.



El servicio de post ventas es algo que garantiza el compromiso que la empresa tiene para con sus clientes, pues una vez entregadas las viviendas, el trabajo de CONSTRUECUADOR S.A continúa en el monitoreo y supervisión los proyectos durante un año.

La forma de darse a conocer con su público externo ha sido mediante ferias de la construcción y la vivienda, donde brindan información de los proyectos ofertados con el apoyo de un atractivo stand. También suelen realizar activaciones de marca en cada proyecto, acompañados de música y vallas publicitarias del proyecto correspondiente.

El portal web [www.plusvalia.com](http://www.plusvalia.com) ha sido un importante apoyo comercial, ya que a través de este sitio de internet que promueve anuncios de las más destacadas inmobiliarias, CONSTRUECUADOR S.A ha podido darse a conocer. Al igual que el mencionado sitio en internet, El Comercio, uno de los más importantes diarios del país, ha sido otro medio por el cual han publicitado sus casas y departamentos. Tal es así que, por su aniversario número 15, se logró difundir un suplemento institucional de manera gratuita en la emisión dominical del mencionado medio.

### **3.8 Normas, políticas y reglamentos**

#### **Reglamento Interno de Trabajo**

El Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A contiene XI capítulos en los que se detallan las regulaciones, normas, reglas, obligaciones y prohibiciones específicas a las cuales se sujetarán los empleados, altos funcionarios y trabajadores en general de la empresa, las mismas que han sido establecidas en base al del Código del Trabajo.

En el mencionado documento se estipulan los requisitos a los que deben regirse los postulantes a un determinado cargo en la empresa. Una vez sometidos al proceso de selección se dará paso a la firma de un contrato escrito de plazo fijo como indefinidos, eventuales, ocasionales, temporales, por obra cierta y de naturaleza precaria o extraordinaria, dependiendo del caso. Luego, el empleado será puesto en un período de prueba, según lo dictamina el Art. 15 del Código de Trabajo.

Es importante destacar que la empresa tiene el compromiso a hacer conocer el Reglamento Interno de Trabajo a todos sus empleados y que éste sea aceptado por los mismos desde su ingreso al trabajo.

#### **Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Este reglamento tiene como finalidad proteger y salvaguardar la vida de sus trabajadores de forma integral, a través de la implementación de normas referentes a la seguridad y salud de los mismos, cumpliendo estrictamente los requerimientos de los organismos de control del país.

A más de comunicar esta normativa a todos sus colaboradores en la empresa, CONSTRUECUADOR S.A se compromete a cumplir con las leyes nacionales, mantener un medio ambiente laboral sano, prevenir accidentes, proveer todos

los recursos necesarios para la implementación de dicho reglamento, ya sean recursos económicos, materiales y humanos, con el objetivo de crear en su público interno una cultura de prevención ante posibles riesgos laborales a los que se enfrentan los empleados diariamente.

Dentro de los riesgos laborales propios de la constructora se encuentran factores tales como:

- Factores de riesgos físicos
- Factores de riesgos mecánicos
- Factores de riesgo químicos
- Factores de riesgo biológicos
- Factores de riesgo ergonómicos
- Factores de riesgo psicosocial

### **3.9 Medios digitales**

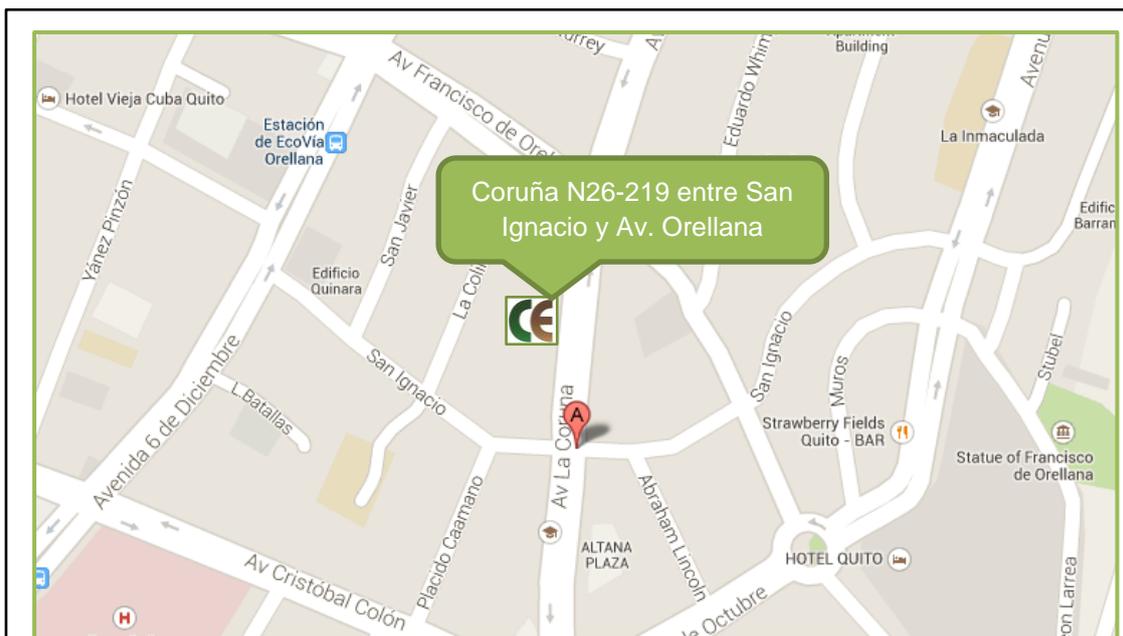
A través de su sitio web y sus cuentas en las redes sociales, CONSTRUECUADOR S.A ha impuesto su presencia en el internet, pero a pesar de que figuran en el medio digital, éstas no han sido actualizadas y su actividad es muy baja, lo que a simple vista se puede apreciar que es un importante recurso que está siendo desaprovechado.

La página web [www.construecuador.com](http://www.construecuador.com) cuenta con la información de la empresa y los proyectos en etapa de comercialización con sus respectivas características, descripciones, ubicaciones, precios, planos y videos de los conjuntos habitacionales.

En las redes sociales se promocionan las casas y departamentos disponibles con imágenes personalizadas de las viviendas, se publican tips o consejos de decoración y limpieza, así como también responden a las dudas de sus seguidores y clientes. Es necesario recalcar que, el registro de publicaciones de las cuentas de Facebook y Twitter refleja que estos canales se han mantenido inactivos desde hace un año.

### 3.10 Ubicación geográfica

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y su dirección exacta es: Coruña N26-219 entre la calle San Ignacio y la avenida Francisco de Orellana. A continuación una imagen de la ubicación de CONSTRUECUADOR S.A:



**Figura 11.** Ubicación Geográfica de CONSTRUECUADOR S.A

Tomado de Google Maps, 2014.

### 3.11 Manejo de la comunicación interna

Dentro de las herramientas comunicacionales más utilizadas en la empresa, están:

**Correo corporativo:** La mayoría de empleados tiene acceso al correo corporativo, a excepción del personal de mensajería. Ésta ha sido la herramienta más utilizada en la empresa, porque consideran que es el medio de comunicación más rápido para mantener informados a los empleados.

**Reuniones:** Todos los días lunes, el Comité Gerencial se reúne para realizar una revisión de lo sucedido la semana anterior en todas las áreas de la

empresa y se presentan los objetivos y actividades para la semana en curso. Cabe mencionar que, existe un Comité de Compras que programan reuniones de su área de manera independiente, donde tratan las negociaciones de obras, que al igual que el Departamento de Ventas en las reuniones se dialogan la cantidad de inmuebles vendidos, las metas que se planteará para esa semana, las estrategias de venta, entre otros.

El Comité de Seguridad Ocupacional también suele reunirse de forma periódica y cada tres meses, se programan presentaciones para todos los empleados. Se proyectan láminas en power point en donde se les explica las normas que deben acatar según el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, haciendo hincapié en la manera en cómo deben realizar sus actividades diarias, en las recomendaciones y en los riesgos a los que se pueden enfrentar, si no tuvieron cuidado.

**Video institucional:** El único video de presentación y labor que la empresa ha mantenido en el área de la construcción data del año 2007, el mismo que se encuentra desactualizado y en desuso.

**Carteleros:** Cuentan con dos carteleros en las que se publican los cumpleaños de los empleados, varias lecturas de interés y las políticas de seguridad ocupacional. Éstas, a simple vista, no son atractivas y se encuentran ubicadas en sitios de poca concurrencia, provocando que pasen desapercibidas y sean herramientas de poca utilidad.

## **4. CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN**

A través de la presente investigación se pretende diagnosticar la situación actual de CONSTRUECUADOR S.A identificando el desempeño comunicacional que mantiene entre sus públicos internos y, a la vez, determinar su cultura corporativa y sentido de orgullo y pertenencia.

Diversidad de técnicas investigativas se aplicarán en este estudio para conocer las características de la cultura corporativa, de la identidad de la empresa y la valoración de las estrategias comunicacionales internas que han sido utilizadas.

### **4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1 Tipo de estudio o alcance**

La finalidad de este proyecto de tesis radica principalmente en el diseño de un plan de comunicación que se convertirá en una guía para resolver los problemas comunicacionales que atraviesa la organización, lo que aportará en el desarrollo integral de su público interno y por ende, de toda la empresa. El mencionado propósito se logrará a través de una investigación multimodal, la cual es mucho más amplia, dinámica y profunda que pretende ayudar a comprender de mejor manera el comportamiento de los empleados de la empresa con el fin de fortalecer su sentido de orgullo y pertenencia.

Bergh resume que lo que los humanos dicen y hacen es derivado de cómo interpretan su mundo social (Ruiz, 2012, p.15); mundo en el cual la tarea del investigador es descubrir el significado de este proceso y analizar el porqué del mismo. Para la investigación de los involucrados en este tema, se estudiará a los mandos altos, medios y bajos de la empresa, siendo los enfoques cualitativo y cuantitativo las herramientas utilizadas para llevar a cabo dicha investigación.

Por esta razón, se realizará una investigación proyectiva, la cual envuelve a las características de los estudios exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional.

**Estudio exploratorio:** Este tipo de estudio se utiliza para “descifrar conceptos y es apropiado para la investigación de cualquier problema del cual se sabe poco y puede ser un antecedente para un estudio profundo”. (Namakforoosh, 2005, p.90) Según este autor, se divide a este estudio en una parte donde se realiza una investigación de la literatura y otra, en la que se acude a técnicos y expertos en el tema a estudiar para lograr obtener información más precisa.

**Estudio descriptivo:** Por lo general, este estudio sirve para describir las características de ciertos grupos o fenómenos sometidos a una investigación, el cual es un tipo de estudio imprescindible en la comunicación interna y el comportamiento de sus actores. Se puede considerar que este estudio es algo rígido en comparación al exploratorio que es más flexible. Asimismo, aquí “se define qué se va a medir, cómo se logra la precisión en esa medición, quiénes y qué deben estar incluidos en esa medición”. (Díaz, 2009, p.181)

**Estudio explicativo:** El estudio explicativo supera la descripción de conceptos o fenómenos, está destinado a indicar cuáles son las causas de un evento o aspecto físico y social específico. De hecho, su principal objetivo es explicar por qué se da y en qué condiciones un determinado evento. “Manifiesta por qué dos o más variables están relacionadas” (Díaz, 2009, p.182) Para este autor, el estudio explicativo es más estructurado que las demás clases de estudios, por lo que será de gran ayuda para tener conocimiento certero del problema y las variables que se van a estudiar para crear el plan de comunicación.

**Estudio correlacional:** Este estudio busca medir las relaciones que existen entre dos o más variables, es decir, si están o no correlacionadas, permitiendo conocer el comportamiento de una variable al estar relacionada con otras. “La investigación correlacional tiene un valor explicativo, aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables están relacionadas aporta cierta información

explicativa”. (Díaz, 2009, p.182) Específicamente en este proyecto es indispensable saber cuál es la relación y el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

## 4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos son los medios a través de los cuales se puede llegar a conseguir un objetivo. En base a los métodos utilizados en esta investigación será posible obtener la información y los resultados deseados. Dentro de los métodos a utilizar en este estudio se encuentran los siguientes:

**Método analítico lógico:** En este método “se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. (Rodríguez, 2006, p.30) A esto se le conoce también como un proceso cognoscitivo en el cual se dividen o separan las partes para ser estudiadas de manera independiente, una por una. Por esta razón, es clave saber investigar individualmente todos los objetos de este proyecto para tener conocimiento claro de todo lo que involucra el tema.

**Método inductivo:** Conjuntamente con el método anterior, el método inductivo trabaja para conseguir datos experimentales, partiendo de casos específicos para llegar a una generalidad. Para este proyecto, mediante el diagnóstico de situaciones comunicacionales internas en la empresa se llegará a conclusiones generales que podrán ajustarse a las soluciones que la organización necesita ejecutar.

## 4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO

### Enfoque multimodal

Es el que combina a los enfoques cualitativo y cuantitativo. El primero se refiere a la conceptualización sobre la realidad, basándose en la información recolectada de la muestra; en cambio, el segundo, busca generalizar y normalizar los resultados. (Bernal, 2006, p.58)

Profundizando en la descripción de ambos enfoques, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio indican que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (2010, p.7), mientras que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (2010, p. 4)

El que se junten estos dos tipos de enfoques para formar uno que englobe a los dos, como lo es el multimodal, hace que se obtenga una perspectiva más profunda y precisa en el estudio por desarrollar. Razón por la cual, este enfoque hará de esta investigación un proceso dinámico en el cual se juntan varias técnicas y herramientas con las que se podrá obtener información valiosa que permitirá entender la situación actual de la empresa en cuanto al estado de la cultura corporativa y el manejo de la comunicación interna que se da al interior de ella.

#### **4.4 TÉCNICAS**

**Técnica documental:** Es la información plasmada de forma bibliográfica, audiográfica, videográfica, iconográfica y demás documentos donde se tiene información analizada. Esta técnica permite buscar, seleccionar, clasificar, ordenar y analizar el contenido que se considera importante incluir en el proyecto.

Específicamente para este estudio se analizarán todos los documentos por escrito que sean pertinentes para la investigación, como por ejemplo: los manuales, reglamentos, políticas, normativas, entre otros.

**Técnica de campo:** A través de las técnicas de campo se recopilará información más directa, real, precisa y especializada, ya que se pretende consultar a fuentes con un grado de experiencia. Específicamente para esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

**Encuesta:** Es el conjunto de preguntas predeterminadas que se encuentran plasmadas en el diseño de un cuestionario que sirven para obtener información específica de los investigados. A través de las encuestas será posible conocer las opiniones, actitudes y actuación tradicional de las personas dentro de la empresa. Por este motivo, los cuestionarios se aplicarán a las gerencias, mandos medios y bajos, excepto al Gerente General y la Gerente Administrativa.

**Entrevista:** La entrevista a profundidad permite al investigador explorar y ahondar en ciertos temas claves que a medida que se vaya dando la conversación y según se lo considere importante, se profundizará para conseguir los datos necesarios.

Las entrevistas serán realizadas a dos altos directivos de la empresa, como son el Gerente General de CONSTRUECUADOR S.A y la Gerente Administrativa, de quienes se procurará obtener información sobre las relaciones laborales, el desempeño, comportamiento, satisfacción de sus subordinados y la responsabilidad que poseen al tener esos cargos en la empresa. Asimismo, un experto será entrevistado para obtener información más concreta referente al ámbito de la comunicación interna.

**Grupo focal:** Es una reunión de un grupo de personas con un perfil determinado, en la cual se dialoga en torno a temas o preguntas específicas planteadas por el moderador. El objetivo de esta técnica es lograr la interacción entre los miembros que componen este grupo para obtener información de la conversación resultante.

La técnica será aplicada únicamente a los maestros de obra que estén encargados de liderar y manejar a su grupo de obreros que trabajan en la construcción del proyecto, siendo la razón principal, la relación directa que mantienen con los supervisores y residentes de obra, mientras que su grupo de colaboradores no lo hace, ya que solamente se limitan a recibir las indicaciones que el obrero encargado les proporciona, posterior a las órdenes recibidas por la empresa.

## 4.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Cuestionario:** Este tipo de instrumento es uno de los más comunes y utilizados en distintos estudios, el cual está conformado por varias preguntas de las que se pretende obtener información específica de las variables que involucra el estudio. Por supuesto, estas preguntas pueden ser cerradas con opciones de respuesta o abiertas sin un límite de alternativas, siempre y cuando sean oportunas a resolver las inquietudes que se han planteado.

**Guía de entrevista:** Es un conjunto de preguntas dirigidas a personas específicas, con las cuales se entablará una conversación que permita intercambiar información.

Tanto para las entrevistas con los directivos de la empresa como con el experto en comunicación se elaborará una guía de entrevista semi estructurada, la cual contará con preguntas previamente establecidas; sin embargo, el entrevistador no se regirá únicamente a las mismas, sino que tiene completa libertad de añadir más interrogantes si así lo considera necesario.

**Guía de grupo focal:** Contiene tanto los temas y preguntas a tratar durante la sesión, como la información básica de los asistentes a la reunión grupal.

## 4.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

### 4.6.1 Determinación de la población

La población es el conjunto de casos que presentan características comunes y especificaciones puntuales. Al ser investigada resultará de ella, datos que aportarán significativamente al desarrollo del estudio. Para el desarrollo de esta tesis, el estudio estará dirigido hacia el público interno de la empresa, tanto a los administrativos de las diferentes áreas de trabajo, como a los maestros de obra de los actuales proyectos en construcción.

Para llevar a cabo una estrategia es de vital importancia que todos los empleados se encuentren alineados a la misma, lo que exige un nivel de compromiso y voluntad del público interno para mantener a la organización encaminada al logro de sus objetivos.

En este sentido, los empleados de CONSTRUECUADOR S.A se convertirán en el eje central de esta investigación, con el fin de maximizar el sentido de orgullo y pertenencia a través de estrategias de comunicación interna.

En base a una reunión que se mantuvo con la Gerente Administrativa de CONSTRUECUADOR S.A, se pudo conocer que la empresa cuenta con un total de 59 empleados entre mandos altos, medios y bajos, cifra a la que se sumarán 7 maestros de obra, los cuales son contratados únicamente por proyecto y serán quienes representen a cada una de las construcciones de las que se encuentran a cargo; estos proyectos son: Valle Cartago, Villa Navarra, Campiña (Lote 1), Bosques de la Armenia II, Inmobiliario Venetto, Casa Club La Hacienda (Manzana 5) y Casa Club La Hacienda (Manzana 7).

En este punto, es importante explicar que únicamente los maestros de obra son quienes tienen contacto y relación directa con la parte administrativa de la empresa, razón por la cual, se considera a este grupo como un apartado, que si bien no tiene contacto diario con la matriz como tal, también son parte de ella, porque integran la nómina de empleados de CONSTRUECUADOR.

Los obreros que están a cargo de los maestros de obra, solamente acatan sus órdenes y no tienen mayor contacto con los departamentos de la empresa; razón por la cual, se los ha considerado dentro del presente estudio a pedido de la empresa.

De acuerdo a lo expuesto, los 59 empleados de la empresa más los 7 maestros de obra que lideran cada uno de los proyectos en construcción, suman un total de 66 personas y al ser una población finita menor a 100, se aplicará un censo con diferentes instrumentos de investigación según corresponda.

El universo será investigado con el objetivo de conocer el estado de la relación laboral que mantienen los colaboradores de la empresa, ya que al ser una población relativamente pequeña, es indispensable obtener información exacta de cada uno de los integrantes de la misma.

#### **4.6.2 Muestreo**

El muestreo se define como la selección de una parte de la totalidad de la población o universo y a través de ésta, se puede estimar los resultados de la todo el grupo.

Específicamente en este estudio, el total de la población a investigar es de 66 personas, lo que implica un muestreo tipo censo y por ende, el estudio completo del universo.

#### **4.6.3 Muestra**

La muestra es “un subconjunto de la población” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p. 157). Para esta investigación, no se calculará una muestra por ser un censo y resulta innecesario seleccionar una parte de este grupo, por ende, no presenta error muestral.

### **4.7 TABULACIÓN DE DATOS**

#### **4.7.1 Tabulación de encuestas del público interno**

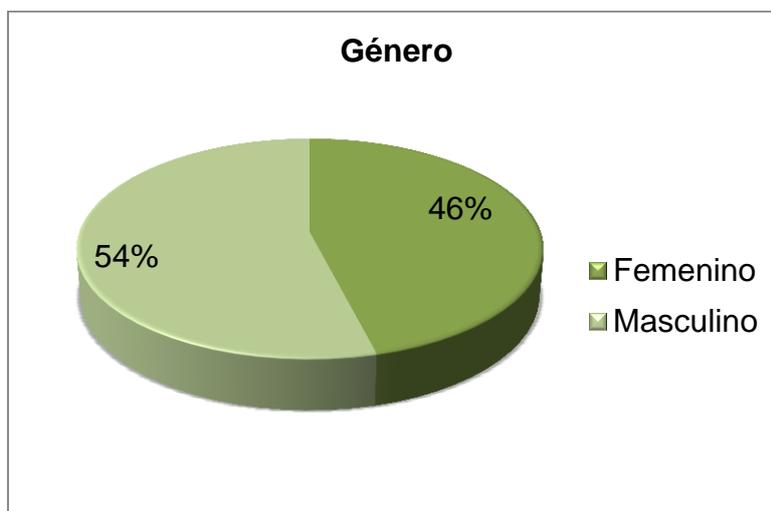
Parte de este estudio, es la aplicación de los instrumentos de investigación anteriormente definidos para obtener información específica y lograr el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto de titulación.

De un total de 66 personas que conforman el universo, a 59 personas se les ha aplicado encuestas; a dos de ellos se les realizó entrevistas a profundidad por tratarse de los máximos ejecutivos de la empresa; y, a 7 personas se les convocó a un grupo focal.

A continuación se presenta la tabulación e interpretación de la información obtenida en esta etapa de la investigación:

**Género:**

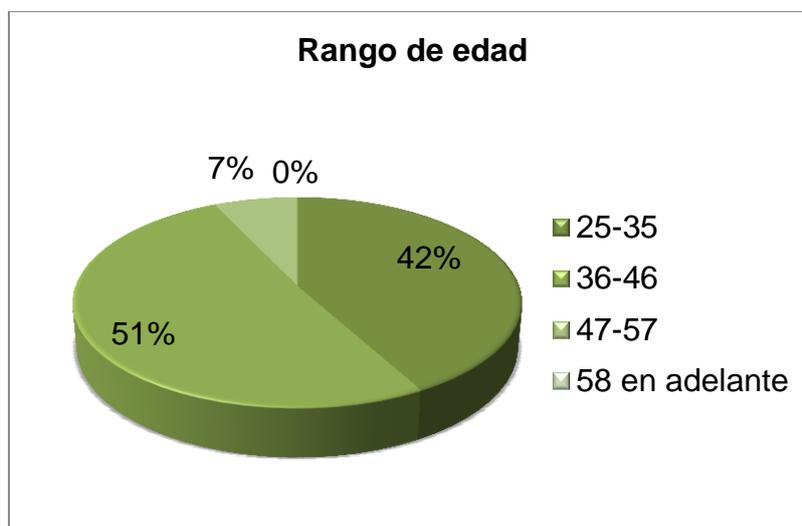
<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	27	46%
<b>Masculino</b>	32	54%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La empresa cuenta con un personal casi equitativo en cuanto a género. Como se presenta en el gráfico anterior, CONSTRUECUADOR está compuesto por el 46% de empleados que pertenecen al género femenino y 54% al masculino.

**Rango de edad:**

<b>Rango de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>25-35</b>	25	42%
<b>36-46</b>	30	51%
<b>47-57</b>	4	7%
<b>58 en adelante</b>	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



De la población investigada, el 42% de empleados se encuentran en el rango etario de 25 a 35 años, el 51% forma parte del grupo de las personas que están comprendidas entre los 36 a 46 años y un 7% del personal tiene la edad entre los 47 a 57 años; por lo tanto, se puede concluir que, el público interno de la organización es joven.

### Tiempo de trabajo en la empresa:

Tiempo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Tres meses	1	2%
1	5	8%
2	13	22%
3	13	22%
4	7	12%
5	7	12%
6	2	3%
10	4	7%
12	4	7%
13	1	2%
15	2	3%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

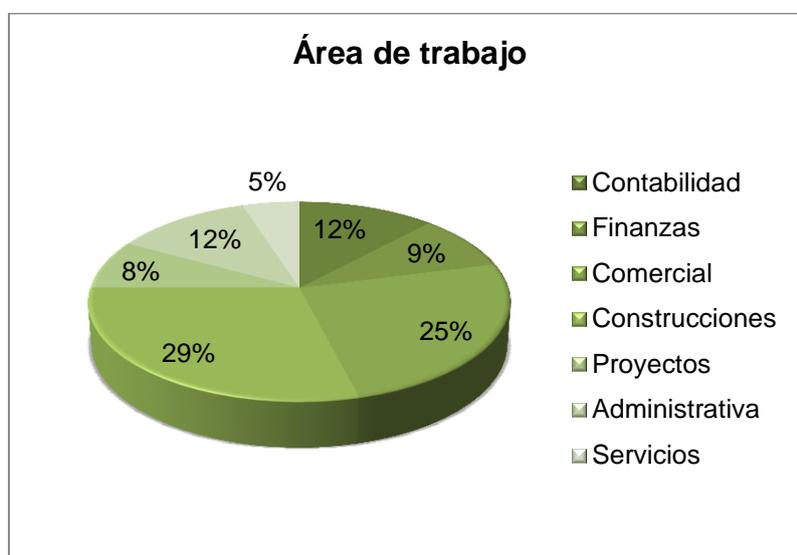


Se puede observar que el tiempo de trabajo del personal de la organización es de dos y tres años, equivalentes al 22% cada grupo; cuatro y cinco años que corresponde al 12% de encuestados; el 8% con un año de servicio; y, con porcentajes menores, aquellos empleados que tienen menos de un año y más de cinco años.

Las razones del poco tiempo de trabajo que lleva la mayoría de los empleados de CONSTRUECUADOR se conocerán en las entrevistas dirigidas hacia los líderes de la compañía

### Área a la que pertenece:

Área a la que pertenece	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad	7	12%
Finanzas	5	9%
Comercial	15	25%
Construcciones	17	29%
Proyectos	5	8%
Administrativa	7	12%
Servicios	3	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Respecto al área de trabajo, el más alto porcentaje corresponde a aquellos empleados que pertenecen a las áreas Comercial y Construcciones.

Este resultado es totalmente razonable, pues al ser una empresa que se dedica al diseño, planificación, construcción y comercialización de los proyectos inmobiliarios, es natural que exista una considerable diferencia frente a la cantidad de integrantes de las demás áreas que componen la empresa. Por este motivo, el departamento Comercial tiene a su cargo a quince empleados equivalentes al 25% de la nómina, mientras que el departamento de Construcciones cuenta con diecisiete colaboradores, equivalentes al 29%.

### Preguntas del cuestionario:

1. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de CONSTRUECUADOR (misión, visión, valores)?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	68%
No	19	32%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

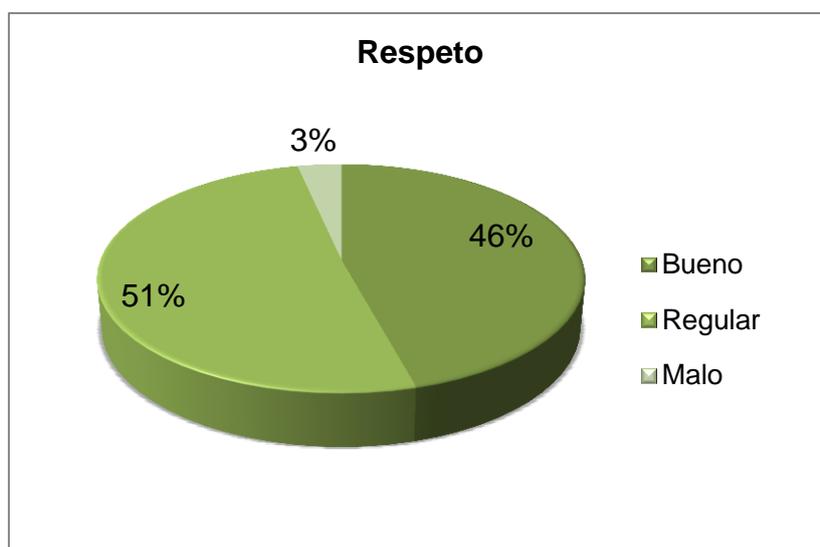


El 68% del talento humano de la empresa manifiesta que tiene total conocimiento de la filosofía corporativa de la entidad; sin embargo, existe un 32% que dice desconocer este tipo de información.

Este resultado refleja que la comunicación del principal eje de la empresa, no está totalmente empoderada en los públicos internos, lo que provoca el desconocimiento de la información básica de la compañía y genere la obtención de resultados no deseados por parte del público interno, ya que la filosofía corporativa es un lineamiento clave para cumplir con los objetivos organizacionales.

2. Califique los siguientes valores o características que mantienen actualmente los miembros de CONSTRUECUADOR:

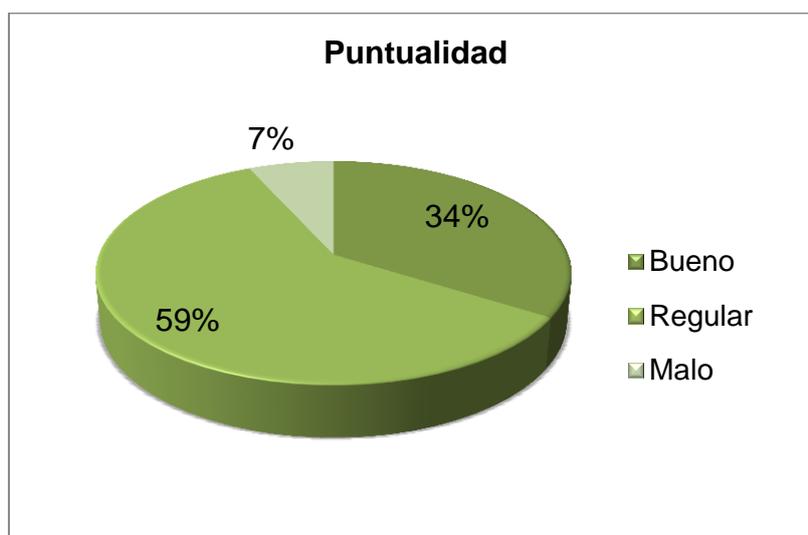
<b>Respeto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	27	46%
<b>Regular</b>	30	51%
<b>Malo</b>	2	3%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Este valor ha sido calificado en su mayoría como regular, obteniendo el 51% de respuestas. Al parecer, cuando se suscitan ciertos roces entre compañeros de trabajo, este valor desaparece por momentos; de todas maneras, existe un 46% de personas que determinan a este valor como bueno y, solamente un 3% menciona que el respeto es malo dentro de la empresa.

Estas cifras evidencian que el respeto es un valor primordial que debe ser mejorado, pues al ser una de las normas básicas de convivencia es fundamental mantenerlo intacto para lograr una armonía laboral.

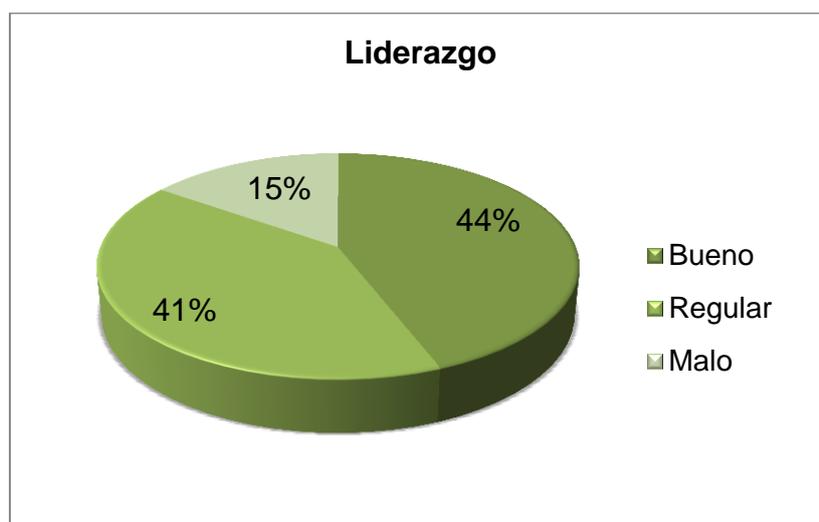
Puntualidad	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	20	34%
Regular	35	59%
Malo	4	7%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Sin duda alguna, la puntualidad es un factor que debería mantenerse en el calificativo de bueno; sin embargo, el porcentaje de la calificación de regular es la que se muestra de forma más notoria. Tal es así que, ésta lidera la primera posición con el 59%, seguida del 34% por ser buena y un 7% por considerar a la puntualidad como mala.

Al aplicar las encuestas a los empleados dijeron que la puntualidad es incumplida no solamente a la hora de llegada del personal, sino también al momento de reportar la culminación de alguna actividad que se les ha solicitado.

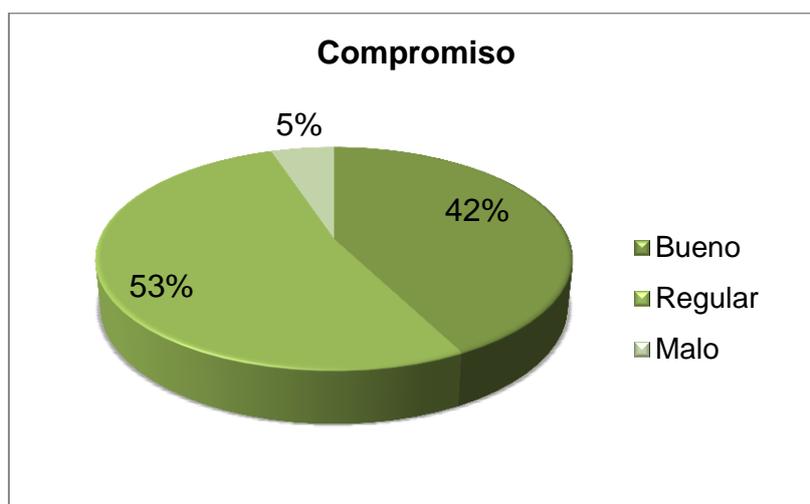
Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	26	44%
Regular	24	41%
Malo	9	15%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El liderazgo es una característica que se ha mantenido medianamente buena por parte de las personas encargadas de encabezar un determinado grupo de trabajo, siendo así, que el resultado obtenido es prácticamente equitativo entre bueno y regular, a los que se les ha asignado los porcentajes de 44% y 41%, respectivamente. A su vez, el 15% lo ocupa el calificativo malo.

Esto indica que el liderazgo que mantiene CONSTRUECUADOR es bueno, pero podría mejorar aún más con estrategias que direccionen adecuadamente al personal.

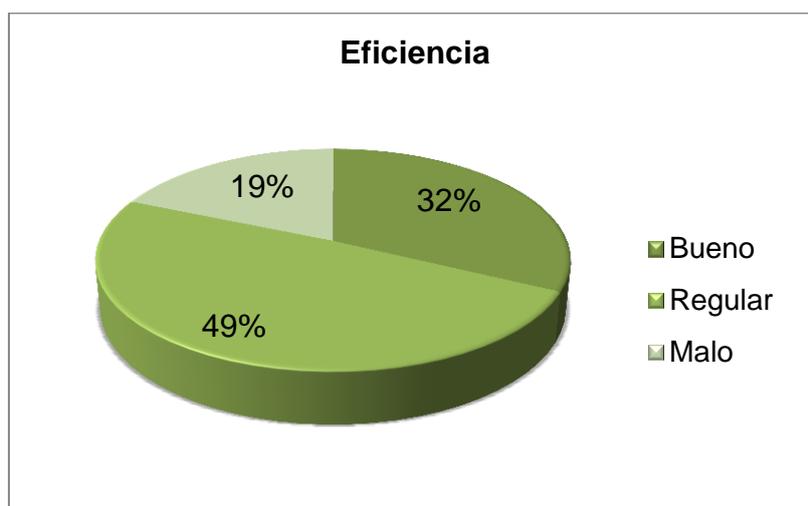
Compromiso	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	42%
Regular	31	53%
Malo	3	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El compromiso que el público interno mantiene con la empresa equivale al 53% de los votos, calificándolo como bueno. El 42% expresa que es regular, mientras que el 5% percibe al compromiso laboral como malo.

Los porcentajes presentados se los considera aceptables, no obstante al comparar con la puntualidad parece ser que mantienen el compromiso con la empresa por cumplir su trabajo a manera de obligación, mas no porque tengan el sentimiento de alcanzar los objetivos empresariales a como dé lugar; con este resultado, se puede determinar que existen falencias en el valor anterior, la puntualidad.

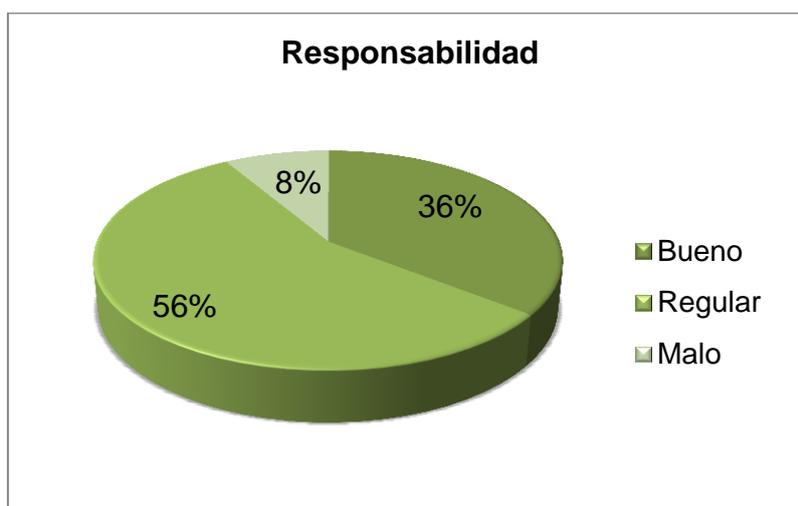
<b>Eficiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	19	32%
<b>Regular</b>	29	49%
<b>Malo</b>	11	19%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La eficiencia, al igual que otros valores, también ha sido catalogada como regular con el 49% y a causa de esto, las metas empresariales se ven afectadas en el tiempo de su cumplimiento. Esta es otra característica que debe ser revisada y modificada, ya que al contar con trabajos ineficientes de ciertas personas, generará a la larga pérdida económica.

Por su parte, el 32% lo representa el parámetro bueno y el 29% el malo; este último, posee un porcentaje relativamente alto del cual hay que tomar mayor atención para lograr erradicar esta falencia en la organización.

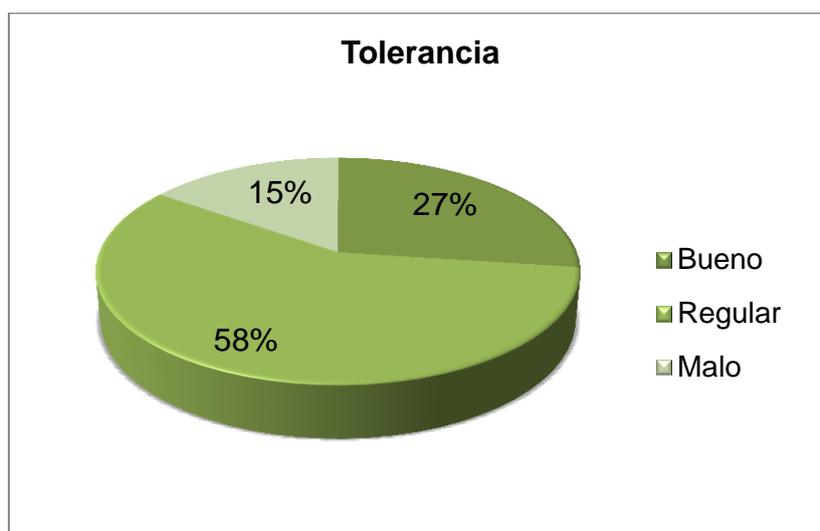
Responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	21	36%
Regular	33	56%
Malo	5	8%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Por su parte, la responsabilidad no resulta aceptable, pues presenta un 56% en el parámetro de regular; esto significa que el público interno no está consciente de lo importantes que son las funciones que se les ha encomendado cumplir, ya que de ellos depende el correcto desarrollo y éxito de la empresa, sin mencionar que este es un factor que realza la imagen de los empleados hacia el exterior.

El 36% de los encuestados se mantiene en que la responsabilidad de sus compañeros de trabajo es buena y solamente un 8% de ellos la consideran mala.

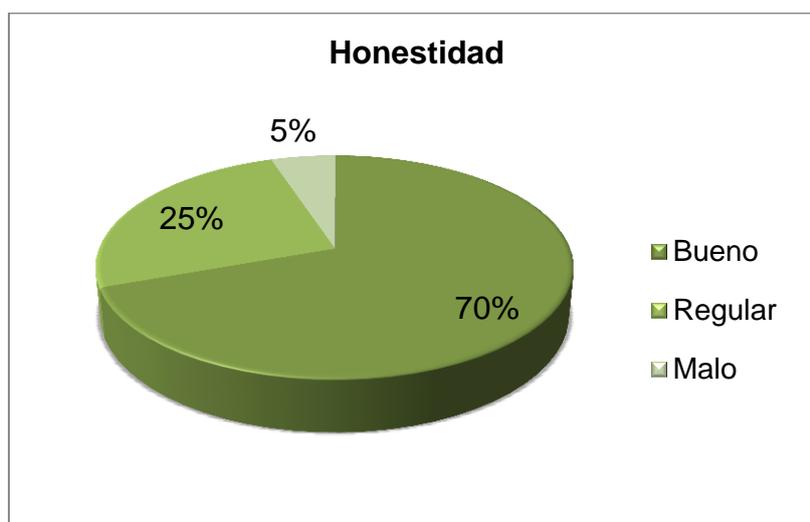
<b>Tolerancia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	16	27%
<b>Regular</b>	34	58%
<b>Malo</b>	9	15%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Al igual que la mayoría de los valores propuestos en esta pregunta, también se muestra un elevado porcentaje del calificativo regular para la tolerancia, el cual corresponde al 58%.

Gran parte de los encuestados opina que no existe la suficiente tolerancia para tratar los temas corporativos. La presencia de este tipo de valor es imprescindible al momento de intercambiar ideas y opiniones que muchas veces no son bien recibidas, pero que es importante respetarlas y escucharlas aunque no siempre sean tomadas en cuenta por los altos mandos.

Honestidad	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	38	70%
Regular	20	25%
Malo	9	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

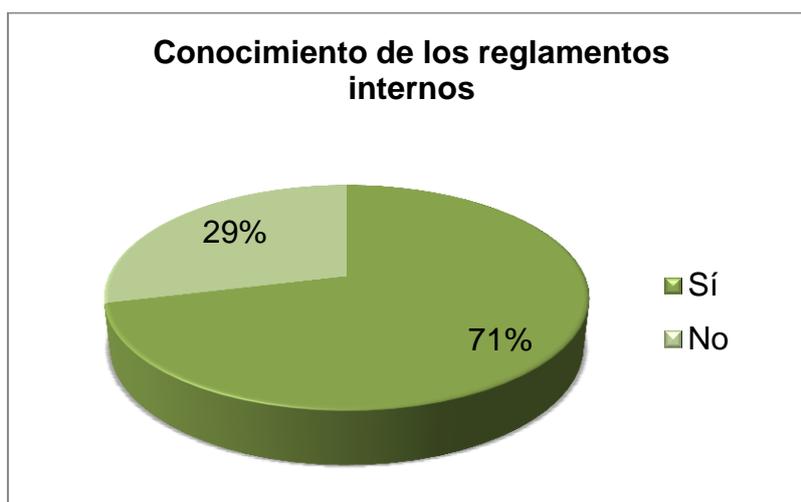


Este es uno de los valores con mayor puntaje en el calificativo que resulta ser más positivo, tal es así que, el parámetro bueno es uno de los más seleccionados en las encuestas, perteneciendo al 70% de la población.

La honestidad refleja que el grupo humano que trabaja en CONSTRUECUADOR labora con honradez y rectitud, por otra parte, el 25% cree que sus compañeros realizan sus actividades de forma honestamente regular y tan sólo el 5% de las personas investigadas optan por escoger el calificativo de malo al responder esa pregunta.

**3. ¿Conoce usted el reglamento interno y el de seguridad y salud en el trabajo que maneja la empresa?**

<b>Parámetro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	42	71%
<b>No</b>	17	29%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



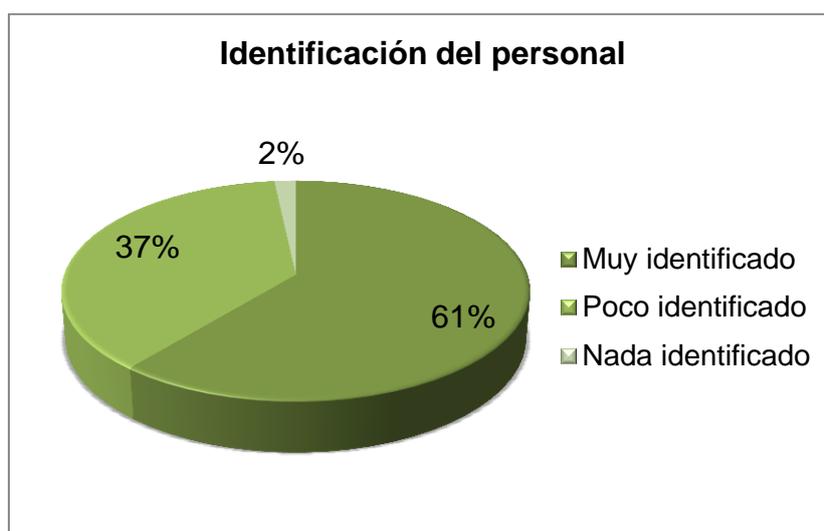
El 71% del público interno dice tener conocimiento de ambos reglamentos, considerando que uno de los departamentos con mayor número de personas es el de Construcciones, cuyos integrantes, obligatoriamente deben conocerlos, ya que al mantener constantes visitas a los distintos proyectos en construcción, el conocimiento de los riesgos y cuidados debe primar.

Como se observa en la figura, mucho menor es el porcentaje de empleados que desconocen estos instrumentos; ellos forman parte del 29% restante.

Aunque es un grupo menor, no debe perder la preocupación por parte de los directivos, pues la totalidad del público interno debería conocer cuáles son sus deberes, obligaciones, prohibiciones y sanciones de no acatar con alguna de estas reglas.

#### 4. ¿Qué tan identificado se siente usted con la empresa?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Muy identificado	36	61%
Poco identificado	22	37%
Nada identificado	1	2%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

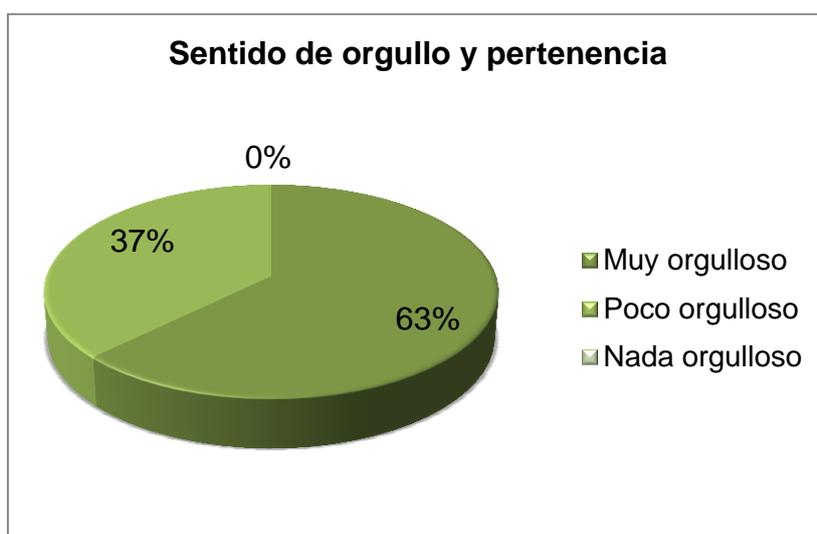


Más de la mitad del público interno está identificado con la empresa, representando el 61% de los encuestados; el 37% forma parte de los empleados que consideran tener poca identificación con la organización; el 2% se sienten nada identificados, lo cual evidencia que las estrategias propuestas por la empresa para mantener a un trabajador a gusto y conforme con su área y empresa a la que representa, no están siendo totalmente efectivas para todo el personal.

Es necesario prestar mayor atención al talento humano y a sus opiniones acerca de la compañía.

### 5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CONSTRUECUADOR?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Muy orgulloso	37	63%
Poco orgulloso	22	37%
Nada orgulloso	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

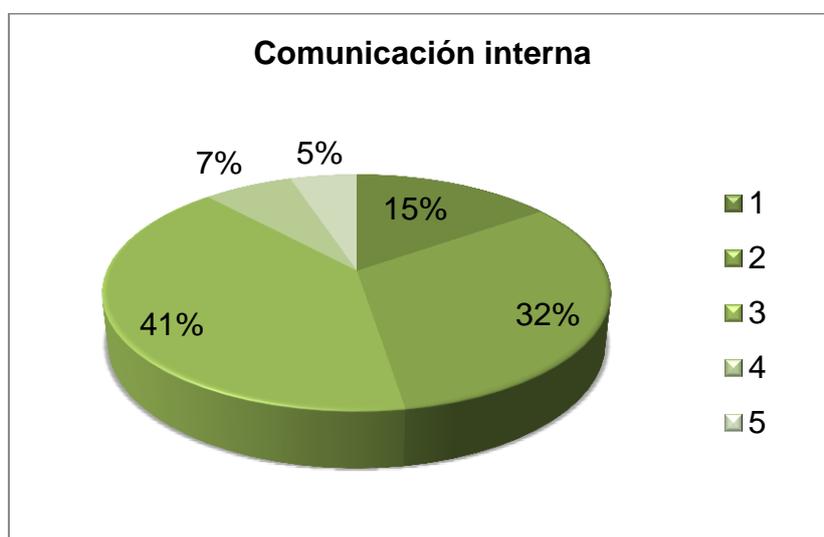


En base a los resultados de los valores corporativos anteriormente expuestos y evaluados, causa sorpresa que el 63% del personal encuestado se sienta muy orgulloso del lugar en donde trabaja, pues al estar calificados los valores corporativos entre regulares y buenos, direcciona a concluir que no existe un armonioso ambiente laboral, lo cual contrasta con el presente resultado.

Pero es necesario mencionar que un 37% de los empleados expresa tener un escaso sentido de orgullo, lo cual debe ser cambiado a fin de que todos mantengan en alto el nombre de la empresa. Ninguna persona dice tener un sentimiento nulo acerca del orgullo que poseen para con su organización.

6. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, de acuerdo a su percepción actual. Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Comunicación interna	Frecuencia	Porcentaje
1	9	15%
2	19	32%
3	24	41%
4	4	7%
5	3	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Como se observa en el gráfico, la comunicación interna se encuentra totalmente afectada y mal gestionada, tal es así que, considerando que los parámetros a calificar van desde el número uno como la valoración más baja hasta el número cinco como la más alta, se obtuvo altos porcentajes como el 15%, 32% y 41%, respondiendo a los valores de 1, 2 y 3, respectivamente.

Las calificaciones 4 y 5 que tienen connotación positiva, obtienen los resultados del 7% y 5%, respectivamente; concluyendo que la comunicación interna presenta complicaciones y que además, es un elemento al que no se le presta la importancia que ésta se merece para generar un cambio.

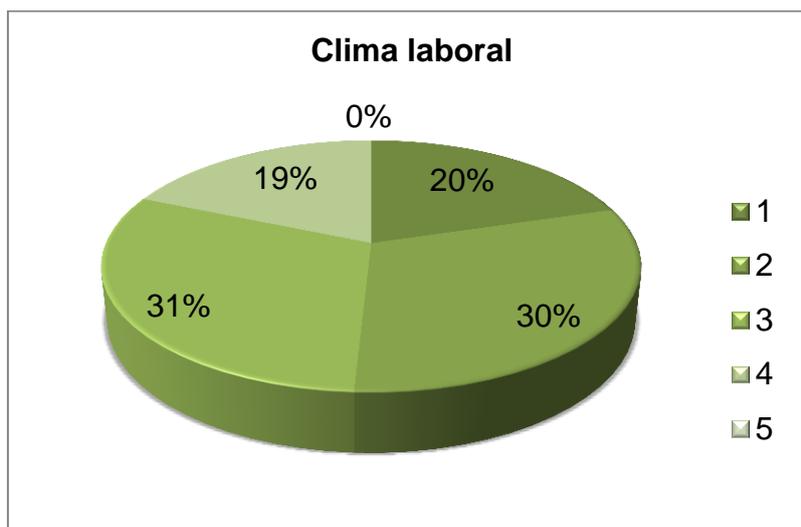
Organización interna	Frecuencia	Porcentaje
1	7	12%
2	20	34%
3	22	37%
4	10	17%
5	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Con referencia a la organización que la empresa mantiene internamente, el 34% la calificó con dos y el 37% con tres. Estos resultados explican que la organización interna no es la mejor y por ende, se presentan confusiones en los procesos laborales y comunicacionales.

Seguidos a estos resultados, se encuentran el 12%, 17% y 0%, relacionados con la calificación de uno, cuatro y cinco, siendo una minoría entre los que perciben que la organización es mala o muy buena.

Clima laboral	Frecuencia	Porcentaje
1	12	20%
2	18	30%
3	18	31%
4	11	19%
5	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El ambiente de trabajo es primordial para lograr un equipo de trabajo cohesionado y empático. En este caso, el clima laboral es un elemento que genera molestia entre su público interno al ser poco agradable y esta es la razón por la cual los trabajadores han dirigido la mayor cantidad de votos a las tres primeras calificaciones relacionadas con las más bajas, las cuales pertenecen al 20%, 30% y 31%, respectivamente.

Los números 4 y 5, establecidos como las calificaciones más altas, adquieren el 19% y 0% del universo, respectivamente; por lo tanto, es indiscutible el aspecto que debe ser tratado inmediatamente a través de soluciones comunicacionales que generen un ambiente de trabajo en el que el personal se sienta a gusto desempeñando sus funciones.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
1	20	34%
2	21	36%
3	13	22%
4	3	5%
5	2	3%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La motivación es percibida como mala, ya que la menor percepción 1 y 2 recibe porcentajes tales como el 34% y 36%. Sobre éstas se concluye que el público interno únicamente cumple con las actividades que para ellos resultan obligatorias; sin embargo, no se observa que las realicen con ánimo, agrado o un esfuerzo destacable.

El 22% indicó asimismo que, la motivación que reciben es aceptable, mientras que un 5% y 3% señalan que la motivación es un factor por el que se destaca la empresa. Estos resultados demuestran que, de manera general, es un personal desmotivado.

Comunicación con superiores	Frecuencia	Porcentaje
1	3	5%
2	23	39%
3	12	20%
4	16	27%
5	5	9%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Por un lado, la mayor parte de las personas investigadas esto es el 39%, optaron por escoger el valor 2. Por otro, los porcentajes de los valores 1, 3, 4 y 5 descienden notoriamente, los mismos que son correspondientes al 5%, 20%, 27% y 9% de los trabajadores, respectivamente.

Una vez presentadas estas cifras se puede resumir que la comunicación que los empleados mantienen con sus superiores o jefes inmediatos presenta complicaciones, generando tensión, poca confianza y hasta temor al entablar diálogos.

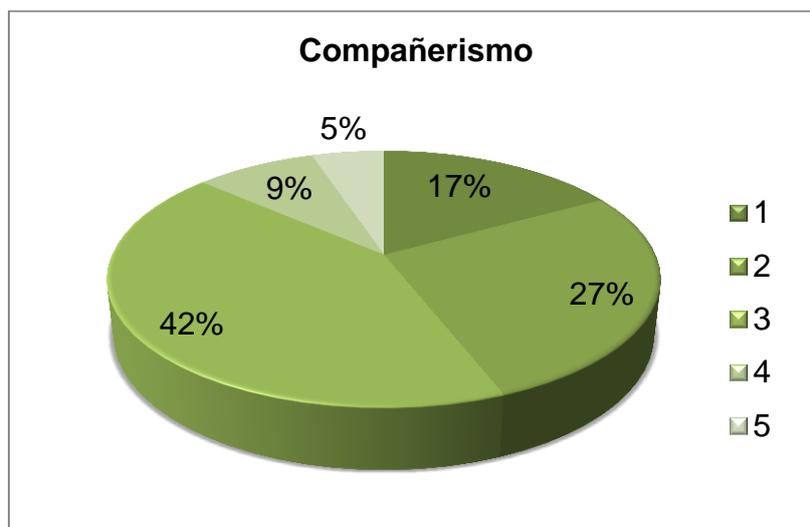
Colaboración en el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
1	6	10%
2	19	32%
3	21	36%
4	11	19%
5	2	3%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Entre los miembros de CONSTRUECUADOR la colaboración es sumamente importante para llevar a cabo cada uno de los proyectos habitacionales, no obstante, se observa que un 36% cree que el parámetro calificado es merecedor al valor de tres. De igual forma, el 32% de las personas le otorgan un valor de dos sobre el mismo aspecto, siendo ambos los más altos porcentajes obtenidos. El resto de los valores, uno, cuatro y cinco, han recibido los votos del 10%, 19% y 3% de los trabajadores, respectivamente.

Se resume en que no hay una buena colaboración en el trabajo y según un sondeo, esto es más notorio a nivel interdepartamental.

Compañerismo	Frecuencia	Porcentaje
1	10	17%
2	16	27%
3	25	42%
4	5	9%
5	3	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El porcentaje más alto corresponde al 42% de los encuestados que decidieron direccionar su respuesta al valor tres para evaluar el estado de las relaciones entre compañeros de trabajo. A estos valores les siguen las cifras del 27%, 17%, 9% y 5% que pertenecen a los valores de uno, dos, cuatro y cinco, respectivamente.

Claramente, gran parte de los empleados están de acuerdo en que el compañerismo entre los miembros que conforman la empresa se encuentra en un estado de peligro, con riesgo a que convierta al clima laboral en un entorno donde es casi imposible de trabajar. Esto se debe a que entre compañeros de trabajo existen roces que impiden que se mantenga el sentido de prestar ayuda a quien lo necesita.

### 7. ¿Está usted informado de los proyectos que lleva adelante la empresa?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	69%
No	18	31%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

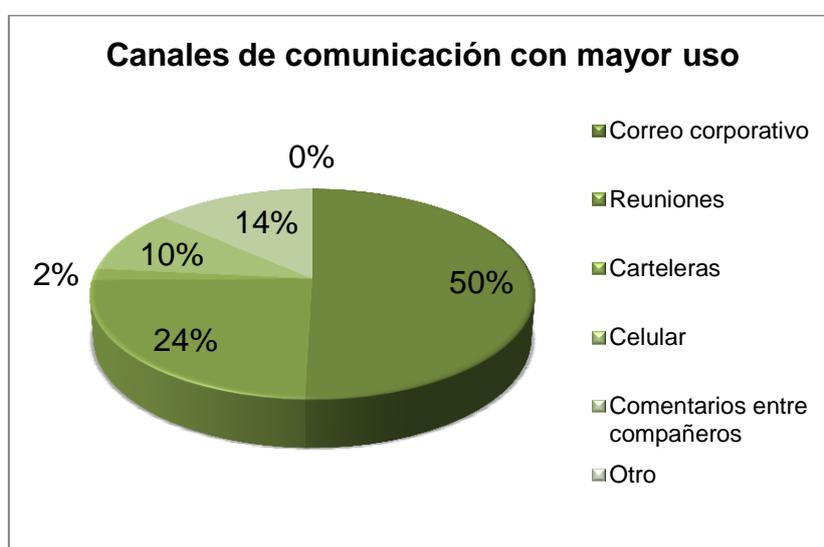


De manera general, se puede observar en la figura que el 69% se mantiene informado de los proyectos que ejecuta la empresa, mientras que la minoría equivalente al 31% no los conoce.

Las cifras reflejan que no hay una adecuada comunicación e información de los planes que está llevando a cabo la organización y al no estar completamente al tanto de éstos, los objetivos corporativos no se cumplirán en su totalidad. Es imperativo que todos los trabajadores, sin importar el área en la que trabajen, tengan conocimiento de todo lo que se refiere a la compañía.

8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que suelen ser más utilizados dentro de la empresa? Puede seleccionar más de una opción.

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Correo corporativo	56	50%
Reuniones	27	24%
Carteleras	2	2%
Celular	11	10%
Comentarios entre compañeros	15	14%
Otro	0	0%
<b>Total:</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>



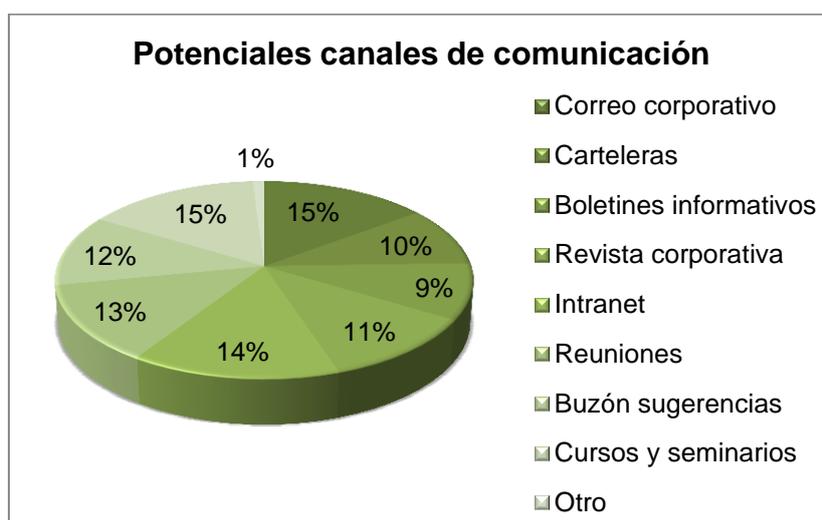
La herramienta de comunicación más utilizada por los trabajadores para enviar y recibir información es el correo corporativo, ocupando el 50% de las respuestas. El siguiente canal lo ocupan el 24% de los empleados, referente a las reuniones que comúnmente se programan por área de trabajo o departamento.

Los restantes canales de comunicación obtuvieron las puntuaciones más bajas, de los cuales se puede observar que el 14% dice informarse a través de los comentarios y conversaciones entre compañeros de trabajo, el 10% se comunican mediante llamadas y mensajes de dispositivos móviles y tan sólo un 2% presta atención a la cartelera.

Con estos resultados, se puede concluir que los tres últimos canales antes mencionados no son frecuentemente usados, probablemente porque tanto el celular como el intercambio de comentarios entre compañeros son medios informales. Por otra parte, la cartelera es una herramienta desaprovechada, que al no ser correctamente direccionada, resulta ser poco atractiva y la menos tomada en cuenta por el público interno.

**9. ¿A través de qué canales de comunicación le gustaría recibir información? Puede escoger varias opciones:**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Correo corporativo	29	15%
Carteleras	19	10%
Boletines informativos	18	9%
Revista corporativa	22	11%
Intranet	28	14%
Reuniones	25	13%
Buzón sugerencias	23	12%
Cursos y seminarios	30	15%
Otro	2	1%
<b>Total:</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>



Es importante conocer las preferencias de los empleados respecto al uso de los canales de información, pues de ellos dependerá el correcto funcionamiento de la comunicación y del flujo de información.

Al igual que la interrogante anterior, el correo corporativo es uno de los más votados, demostrando su mayoría con el 15% de las respuestas del personal. Los empleados opinan que al ser el medio por el que se comunican con mayor frecuencia, éste debería continuar su uso.

No obstante, parecen estar abiertos a recibir información de otros canales, tal es así que, han manifestado su interés por otras opciones como los cursos y seminarios con el 15%, el intranet con el 14%, las reuniones con el 13%, el buzón de sugerencias con el 12% y la revista corporativa con el 11%.

Las opciones que han obtenido los porcentajes más bajos son las carteleras, los boletines informativos y la opción otros, que responde a las sugerencias de los encuestados como el celular. De estos canales de comunicación solamente se han pronunciado el 10%, 9% y 1% respectivamente.

Como se indica en las cifras obtenidas, se analiza que estas tres herramientas no tendrían tanto éxito dentro de la empresa; sin embargo, las carteleras son canales que ya existen en la empresa, pero mal utilizadas. Estos canales no se eliminarán, sino que se los repotenciará, rediseñará e incentivará su correcto uso.

#### **10. ¿Ha existido algún tipo de conflicto debido a una mala comunicación interna?**

<b>Parámetro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	39	66%
<b>No</b>	20	34%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La figura muestra que el 66% del público interno de la empresa ha presenciado o ha sido parte de conflictos internos. Al observar una alta cifra en esta pregunta, se muestra más notoria la incorrecta gestión de la comunicación interna que mantiene CONSTRUECUADOR.

Como parte de esta misma pregunta, los encuestados que respondían Sí, deberían contestar la forma de resolución de dichos conflictos. Dentro de estas respuestas se puede destacar opiniones textuales, tales como:

- Nunca se resolvió.
- Se produjeron chismes mal intencionados, los cuales nacen de las cabezas de la empresa.
- Se resolvió con instrucciones de la Gerencia General y seguimiento del problema.
- Las personas no tienen definidas sus responsabilidades, y al suscitarse un problema, nadie conoce quién es el responsable.
- La cuerda se rompe del lado más débil, siendo así como usualmente se resuelven los problemas.
- Nunca son resueltos, ya que se convierten en temas personales.

Varios dijeron que se suele reunir a las partes involucradas donde confrontan cada una de sus versiones, pero a pesar de esta acción, sienten que los malos

entendidos no son solucionados del todo. Otros, manifestaron que son quienes han tomado la iniciativa para resolver los inconvenientes en los que han estado implicados.

Finalmente, el 34% respondió que no ha existido ningún tipo de conflicto interno, lo cual parece ser incorrecto por contraste a las opiniones de los trabajadores antes presentadas; por lo tanto, es notoria su falta de información respecto a estos asuntos.

#### 11. ¿Qué características de liderazgo demuestra el gerente de CONSTRUECUADOR?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Visionario	21	36%
Motivador	5	8%
Persuasivo	14	24%
Dictador	0	0%
Proactivo	12	20%
Otro	7	12%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



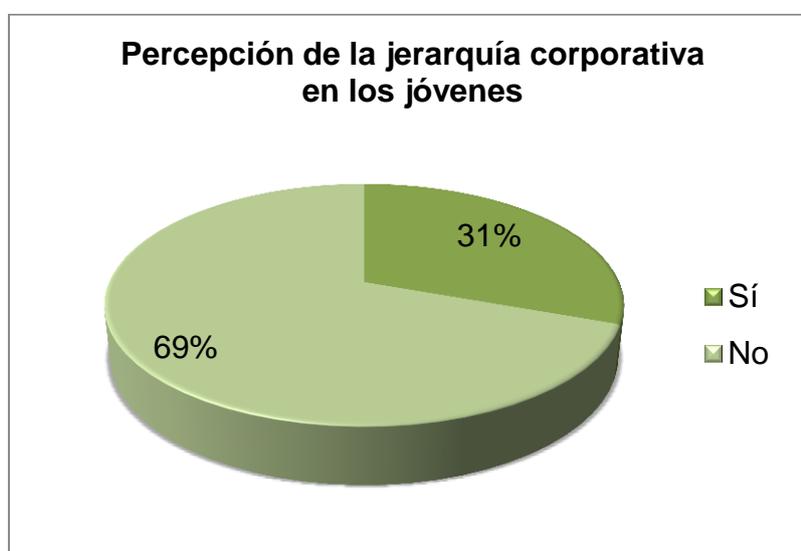
Esta pregunta es netamente perceptiva y muy importante para evaluar al líder que encabeza a la organización. Visionario, es una de las características que ha obtenido la mayor cantidad de votos y que se cree importante que mantenga

el más alto directivo, ya que constantemente el líder debe visionar el futuro de la compañía. De acuerdo con esta percepción se encuentra el 36% del personal.

Siguiendo un orden descendente, los empleados distinguen a su líder organizacional como persuasivo en un 24%, proactivo en un 20%, otros en un 12%, proponiendo en este rango características como distante, manipulado por las opiniones de otros, pasivo, comprensivo e inteligente. Entre estos integrantes, también se encuentran las personas que dicen no saber cómo describirlo, ya que no han trabajado de cerca con él.

## 12. ¿Ha observado algún tipo de molestia al ver que empleados jóvenes tienen altos cargos?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	31%
No	41	69%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



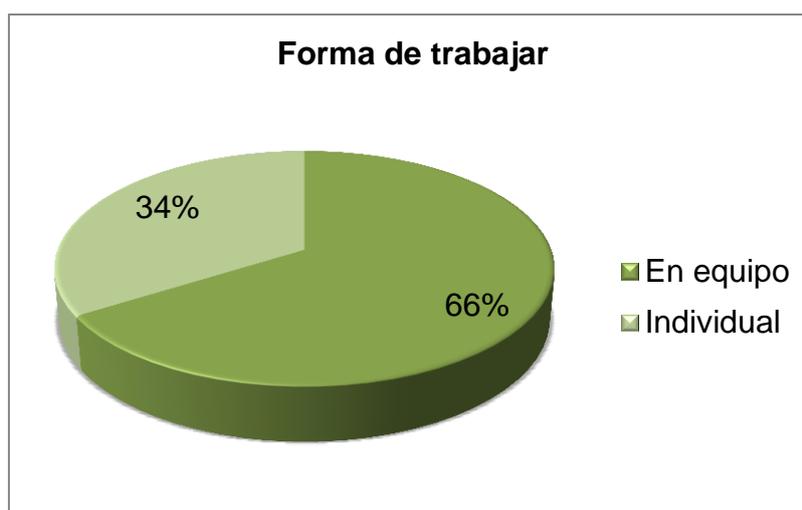
Como se ha explicado inicialmente, respecto a los rangos de edades, existen personas jóvenes que laboran en la empresa y algunos de ellos han logrado ascender a importantes escalas jerárquicas. Esto no es un problema para la empresa, razón por la cual el 69% de los trabajadores manifiesta que su

percepción ante este asunto es nula, es decir, no presentan ninguna molestia al respecto.

La minoría, quienes representan al 31% de los encuestados, sí les genera contrariedad al ver que sus superiores son profesionales que tienen una edad menor a la suya. De este resultado, es clara la presencia de brechas generacionales que desintegran al grupo de trabajo.

### 13. ¿Prefiere trabajar en equipo o de forma individual?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
En equipo	39	66%
Individual	20	34%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Normalmente, lo ideal sería observar un panorama totalmente envuelto de compañerismo y de trabajo conjunto representando a una misma empresa. Sin embargo, los empleados de CONSTRUECUADOR han expuesto sus preferencias, indicando que al 66% le agrada trabajar en equipo, mientras que el 34% de ellos se sienten más cómodos desempeñando sus actividades de forma individual.

Aun cuando pareciera un porcentaje menor, no debe desaparecer la preocupación por conservar integradas las áreas o departamentos de trabajo y lograr los objetivos corporativos que la empresa se ha impuesto.

#### 14. ¿Siente usted que su trabajo es valorado por la organización?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	51%
No	29	49%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El 51% dice sentirse valorado por la organización, en contraste al 49% de los encuestados, quienes sienten que su trabajo definitivamente no es valorado y exponen argumentos tales como:

- Realizo mi trabajo con responsabilidad y cumpla las metas, mientras otros reciben bonos y yo no.
- No valoran lo que uno hace y otros se apropian de los méritos logrados.
- Empleados con menor compromiso reciben sueldos altos.
- Nuestros superiores tienen la percepción que no se hace nada.
- No reconocen el esfuerzo realizado.
- Se menosprecia el trabajo realizado.

Cada uno de los integrantes de la empresa debe estar consciente que sus actividades son de vital importancia para el crecimiento de la organización, siendo los superiores los encargados de crear ese sentimiento en ellos.

Aunque por dos puntos la respuesta Sí supera a la contraria, el puntaje casi llega a ser igualitario, por lo que se puede concluir que los empleados se sienten desmotivados e inconformes con la valoración que dan los directivos a sus empleados. De hecho, muchos de ellos también han manifestado que sus superiores no tienen el hábito de reconocer el esfuerzo realizado y que deberían valorar la calidad del trabajo que los empleados invierten en base a su experiencia.

**15. ¿Siente que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	47%
No	31	53%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



El 53% expresa que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta para ningún tipo de disposición; en tanto que el 47% de los investigados cree que al exponer sus pensamientos, sí son valorados al tratar temas específicos con sus superiores.

Es trascendental que para el progreso de la empresa se preste atención al aporte de los trabajadores, así no necesariamente sea considerado en las decisiones finales.

16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	22%
No	46	78%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

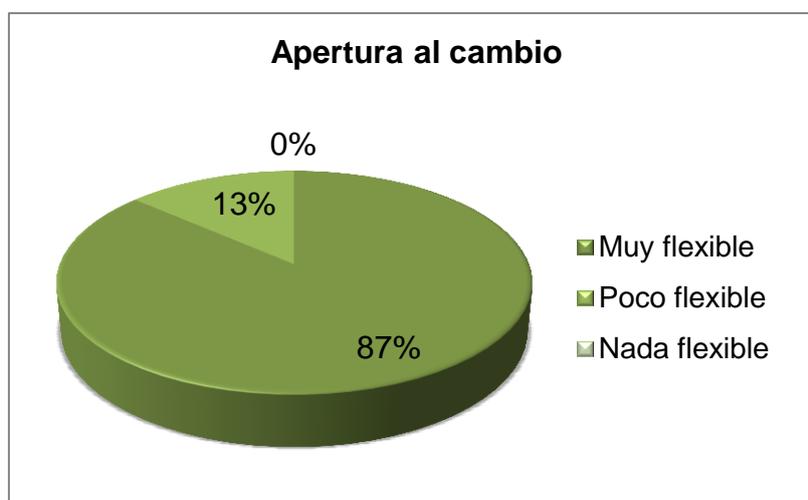


Un notorio porcentaje se resalta en esta pregunta, puesto que el 78% del público interno no ha sido reconocido por su desempeño laboral, siendo un motivo de antipatía al ejecutar sus funciones, ya que creen no ser piezas tan importantes como otros dentro de la empresa.

Únicamente el 22% ha recibido reconocimientos, dentro de los que se destacan: las felicitaciones públicas, bonos para compras, aumentos salariales, tarjetas de felicitación y cenas.

17. ¿Usted se considera una persona flexible ante los cambios y que se puede adaptar ante los mismos?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Muy flexible	51	87%
Poco flexible	8	13%
Nada flexible	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Para que los cambios que se pretenden realizar alcancen el éxito, es fundamental tener conocimiento de si el público interno tiene suficiente apertura al cambio y disposición a acatar nuevos caminos.

A esta pregunta respondieron que el 87% es muy flexible ante posibles modificaciones que se pudieran dar internamente. El 13% es poco flexible ante las reformas de lo que habitualmente están acostumbrados, no obstante con mayor hincapié en el trabajo sobre estas personas se logrará un público plenamente flexible.

18. ¿El lugar donde trabaja cuenta con todo lo necesario para sentirse cómodo?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	41	69%
No	18	31%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La comodidad de los empleados es primordial para que su trabajo lo realicen con tranquilidad y eficiencia. Según los resultados presentados en la figura, el 69% está de acuerdo con que su lugar de trabajo está ergonómicamente adecuado para sentirse cómodo.

El 31% no se siente conforme con el nivel de bienestar que siente al momento. Se presume que las razones de su descontento es la reorganización interna de los puestos físicos de trabajo por adecuaciones y reparaciones en su infraestructura, pues al culminar dichos arreglos las oficinas y cubículos no fueron reasignados a sus anteriores ocupantes.

**19. ¿La empresa le abastece de todos los materiales o herramientas necesarias para trabajar?**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	88%
No	7	12%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Sin todos los materiales de trabajo necesarios no sería posible cumplir a cabalidad las actividades laborales propias de cada empleado, tal es así que, el 88% concuerda en que CONSTRUECUADOR les abastece de todo lo indispensable para que laboren sin ningún inconveniente.

El 12% del personal que ha respondido no, discrepa de los demás, puesto que en ocasiones no han recibido todos los implementos y suministros necesarios para su normal ejercicio laboral.

20. ¿Cuál de los siguientes beneficios le otorga la empresa, adicional a los de ley?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Seguro privado	32	54%
Bono navideño	24	41%
Otro	3	5%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

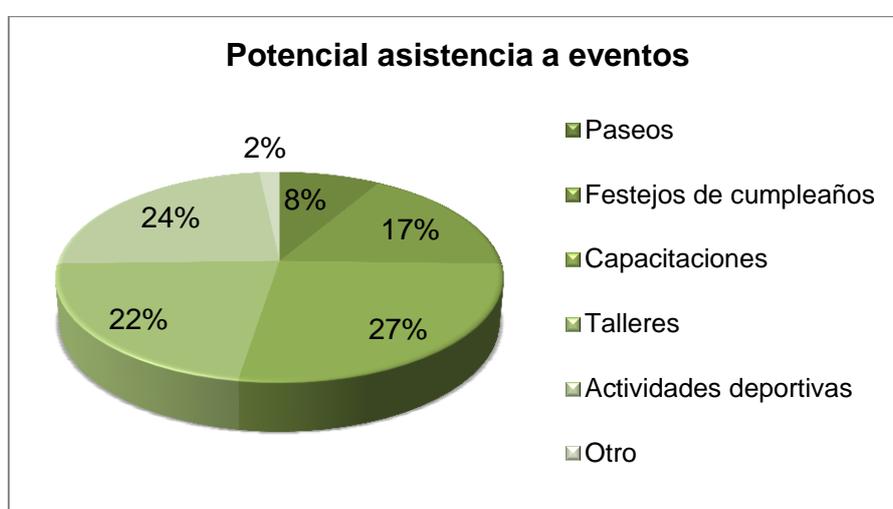


Respecto a los beneficios de ley que obligatoriamente deben otorgar a sus empleados, la empresa se ha mantenido responsable y cumplida. Asimismo, hay que recalcar que existen beneficios adicionales que la compañía brinda a sus trabajadores, dentro de los cuales se encuentran el seguro privado siendo beneficiarios el 54% de ellos, el 41% obtienen un bono navideño en el último mes del año y un 5% se inclinó por la opción otros, explicando que también adquieren bonos por almuerzos.

Solamente una persona dijo no recibir ningún beneficio adicional de las opciones antes detalladas.

**21. ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?**

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Paseos	5	8%
Festejos de cumpleaños	10	17%
Capacitaciones	16	27%
Talleres	13	22%
Actividades deportivas	14	24%
Otro	1	2%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

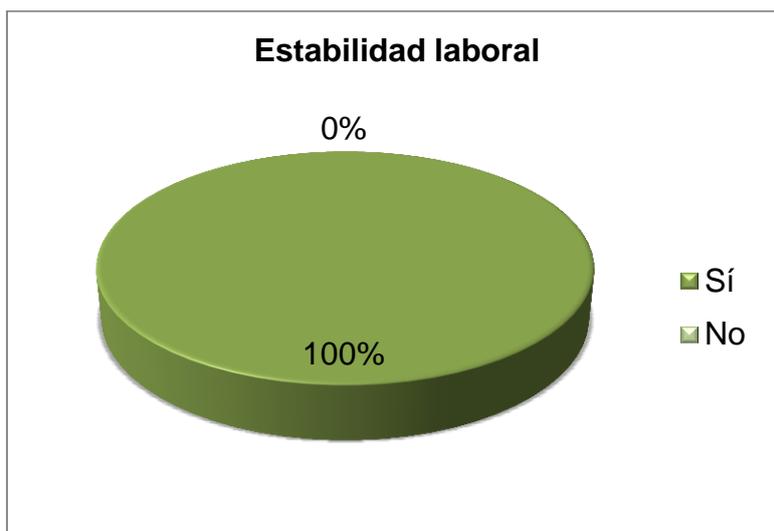


La interacción que el público debe tener entre sí ayuda a que el grupo de trabajo mantenga buenas relaciones para disminuir o evitar conflictos internos; por esta razón, se ha cuestionado a los trabajadores sobre qué tipo de evento les gustaría participar y cuáles de ellos forman parte de sus preferencias.

Las cifras que más se destacan son el 27% que estaría dispuesto a asistir a capacitaciones que incrementen su conocimiento; al 24% les llama la atención las actividades deportivas; el 8% opta por compartir tiempo con sus compañeros mediante paseos; el 22% le gustaría que la empresa les proporcione talleres en donde puedan poner en práctica la información adquirida; el 17% considera que los festejos de cumpleaños es una buena forma mantener un momento de esparcimiento y tan sólo un 2% no asistiría a ninguno de los eventos propuestos.

## 22. ¿La empresa le ofrece estabilidad laboral?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	100%
No	0	0%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



La totalidad de los encuestados respondió que la estabilidad laboral que ofrece la constructora es una de las características que predomina en la misma. Como se observa en la figura, el 100% de la población o universo dio una respuesta positiva a esta interrogante.

La estabilidad en el trabajo es un derecho que poseen todos los empleados, en el cual se garantiza la seguridad de conservar su puesto de trabajo, una vez que se haya cumplido el período de prueba.

### 23. ¿La empresa le ofrece oportunidad de crecimiento?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	46%
No	32	54%
<b>Total:</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Ofrecer crecimiento laboral al público interno, genera en sus colaboradores el sentimiento de invertir mayor esfuerzo y calidad en su trabajo para lograr ascender jerárquicamente en el tiempo, según se presenten las disponibilidades de cubrir puestos o funciones específicas.

Sobre este asunto, el 54% cree no tener oportunidad de crecimiento en esta empresa, panorama que no resulta prometedor, pues es lógico que cada persona desee realizarse profesionalmente a través de ascensos en la escala jerárquica. Un 46% piensa que sí es posible escalar en el organigrama corporativo.

## 24. ¿Qué recomendación daría usted a la empresa?

El personal encuestado propuso varias recomendaciones con respecto a las mejoras en las que debería trabajar la empresa. Dentro de ellas, se destacan las siguientes:

- Respeto a la privacidad de los empleados y disminución de chismes y rumores.
- Difundir de forma creativa la filosofía corporativa.
- Reestructurar y crear un sistema de gestión por procesos.
- Fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales entre compañeros.
- Capacitaciones a cada área de trabajo, tanto sobre su especialidad como temas acerca del liderazgo, relaciones humanas, entre otros.
- Preocuparse por mantener motivado e integrado al personal a través de incentivos y actividades recreativas.
- Debe existir una persona especializada en el manejo del personal y su comportamiento con el fin de inculcar el sentimiento de pertenencia.
- Mejorar la comunicación interna entre los niveles jerárquicos, sobre todo desde las gerencias hacia los niveles bajos.
- Considerar el salario en base al trabajo y a las funciones que desempeña cada empleado.
- Llamar la atención de forma severa a quienes irrespetan a otros empleados.
- Tomar en cuenta las ideas y criterios provenientes de personas con mayor nivel de experiencia.
- Evaluar el desempeño de todos los trabajadores.
- Agilidad en la toma de decisiones.
- Definir con más claridad las funciones y responsabilidades de cada empleado y mantener un periódico seguimiento del cumplimiento de las actividades, según el cronograma establecido.
- A más de reconocimientos económicos, es necesario que se lo haga a nivel emocional y personal también.

- Mayor organización y planificación en todas las áreas o departamentos de la empresa.
- Valorar más al talento humano y erradicar los favoritismos.

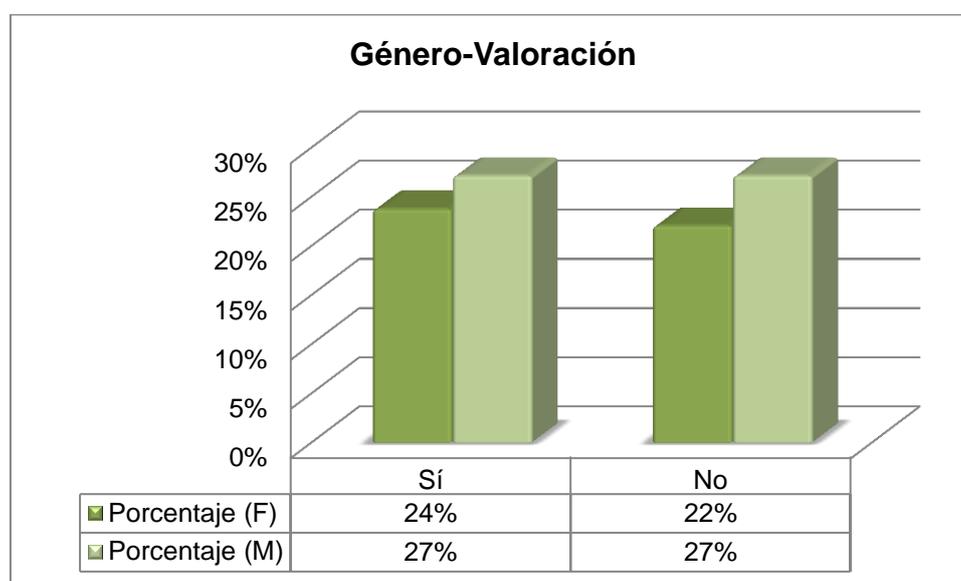
#### 4.7.2 Cruce de variables

Se considera necesario que las variables como el género, rango de edad, área de trabajo y tiempo que el público interno ha permanecido en la empresa se crucen con determinadas preguntas para la obtención de datos más exactos y dirigidos a la obtención de los objetivos de la investigación; esto con el fin de seleccionar las estrategias idóneas al momento de diseñar el plan. A continuación se detalla lo anteriormente expuesto.

**Variable 1:** Género

**Variable 2:** Pregunta 14. ¿Siente usted que su trabajo es valorado por la organización?

Parámetros	Femenino	Masculino	% (F)	% (M)
Sí	14	16	24%	27%
No	13	16	22%	27%
Total	27	32	46%	54%
	59		100%	



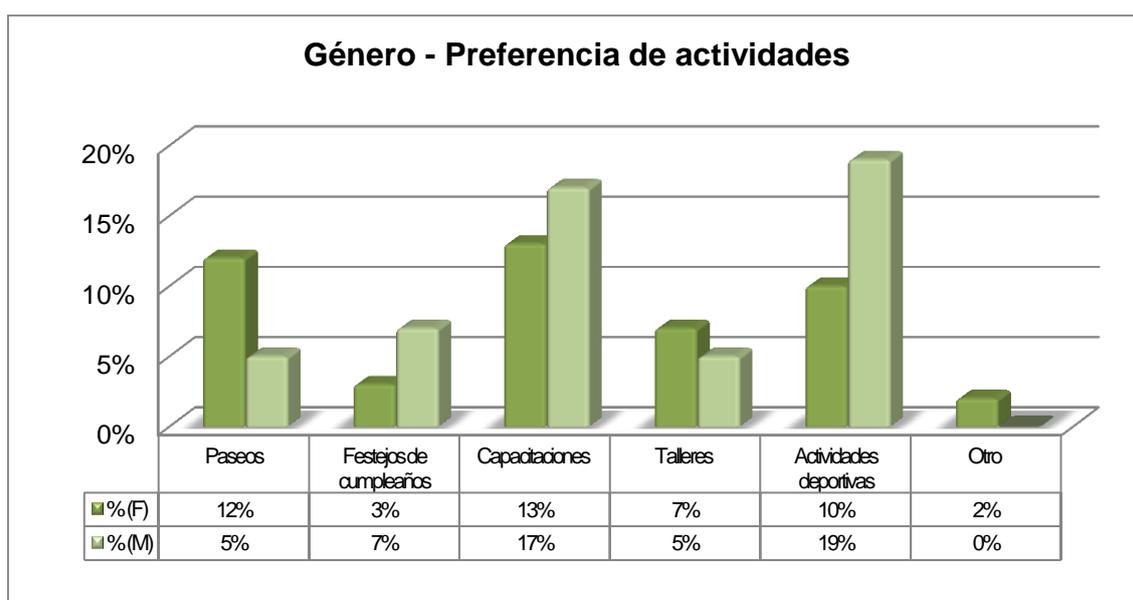
El resultado del cruce de las variables género y valoración del trabajo, resaltó que los hombres (27%) y las mujeres (24%) perciben que su trabajo sí es valorado por sus compañeros y superiores.

En la respuesta negativa a esta pregunta se puede observar que una alta cifra es correspondiente a las opiniones masculinas con el 27% y a las femeninas con el 22%.

**Variable 1:** Género

**Variable 2:** Pregunta 21. ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

Parámetros	Femenino	Masculino	% (F)	% (M)
Paseos	7	3	12%	5%
Festejos de cumpleaños	2	4	3%	7%
Capacitaciones	8	10	13%	17%
Talleres	4	3	7%	5%
Actividades deportivas	6	11	10%	19%
Otro	1	0	2%	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>48%</b>	<b>53%</b>
	<b>59</b>		<b>100%</b>	



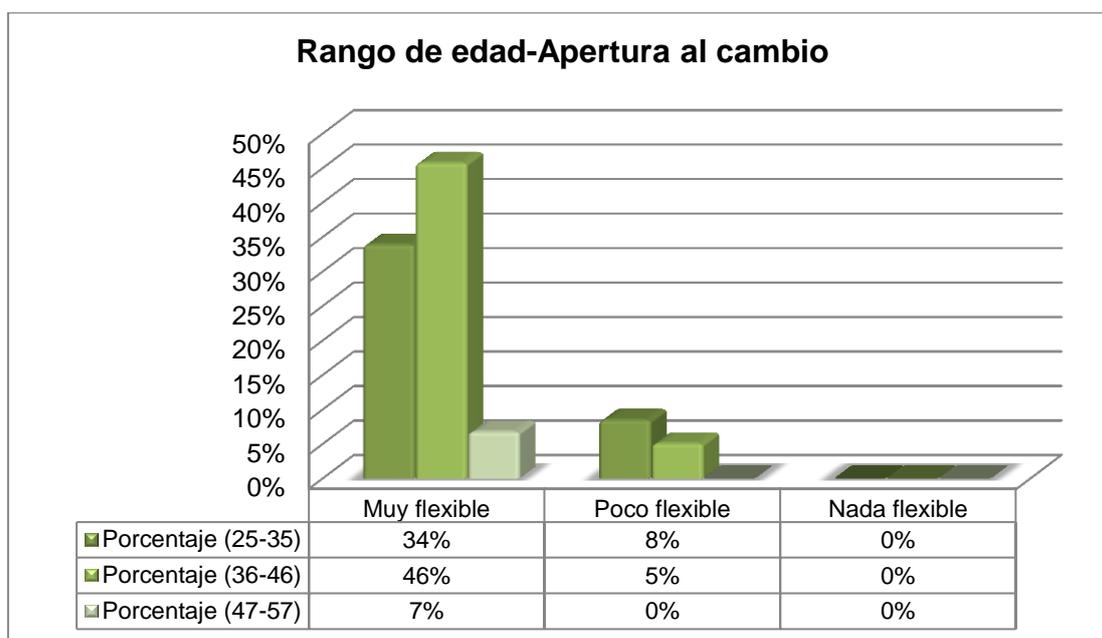
Los gustos y preferencias de mujeres y hombres, en cuanto a la asistencia de eventos, normalmente varían; tal es así que, el género femenino concuerda

que las capacitaciones (13%) y paseos (12%) son de su mayor agrado. En cambio, los hombres se inclinan por las actividades deportivas (19%) y las capacitaciones (17%).

**Variable 1:** Rango de edad

**Variable 2:** Pregunta 17. ¿Usted se considera una persona flexible ante los cambios y que se puede adaptar ante los mismos?

Parámetros	25-35	36-46	47-57	% (25-35)	% (36-46)	% (47-57)
Muy flexible	20	27	4	34%	46%	7%
Poco flexible	5	3	0	8%	5%	0%
Nada flexible	0	0	0	0%	0%	0%
Total	25	30	4	42%	51%	7%
	59			100%		

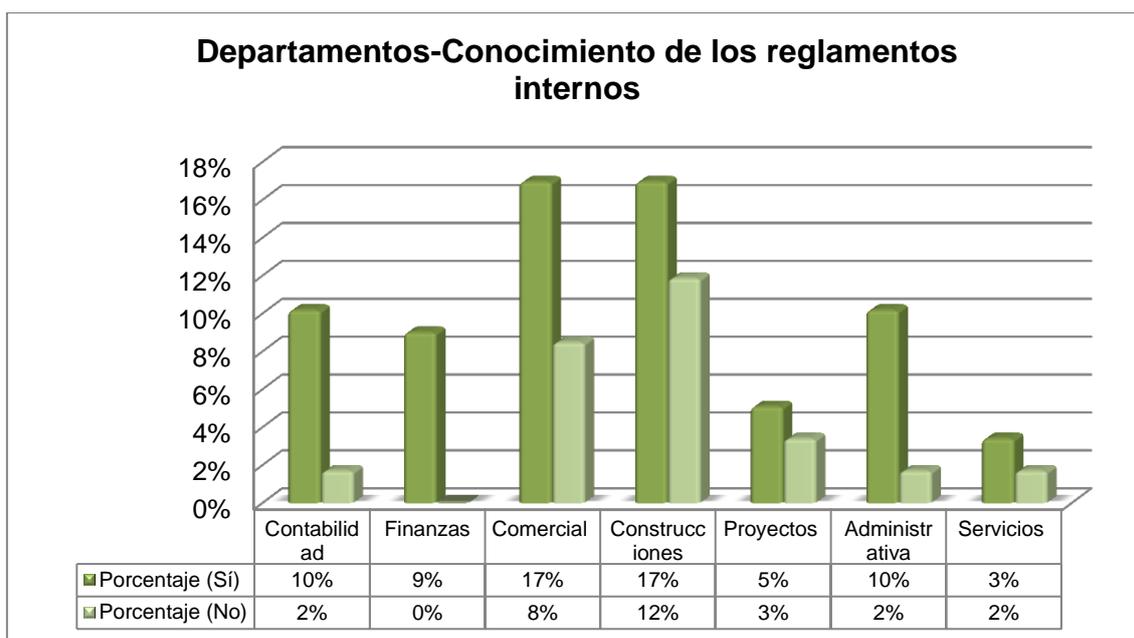


Las personas pertenecientes al rango de edad entre los 36 a 46 años (46%) se muestran muy flexibles ante modificaciones empresariales internas, tan sólo el 5% de ellos son poco flexibles ante los cambios. Seguidos a estos resultados, el rango de entre los 25 a 35 años (34%) de edad dicen ser totalmente abiertos ante cualquier variación, mientras que las personas restantes a este grupo (8%) son flexibles en poca medida.

**Variable 1:** Departamentos o áreas de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 3. ¿Conoce usted el reglamento interno y el de seguridad y salud en el trabajo que maneja la empresa?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Contabilidad	6	1	10%	2%
Finanzas	5	0	9%	0%
Comercial	10	5	17%	8%
Construcciones	10	7	17%	12%
Proyectos	3	2	5%	3%
Administrativa	6	1	10%	2%
Servicios	2	1	3%	2%
Total	42	17	71%	29%
	59		100%	

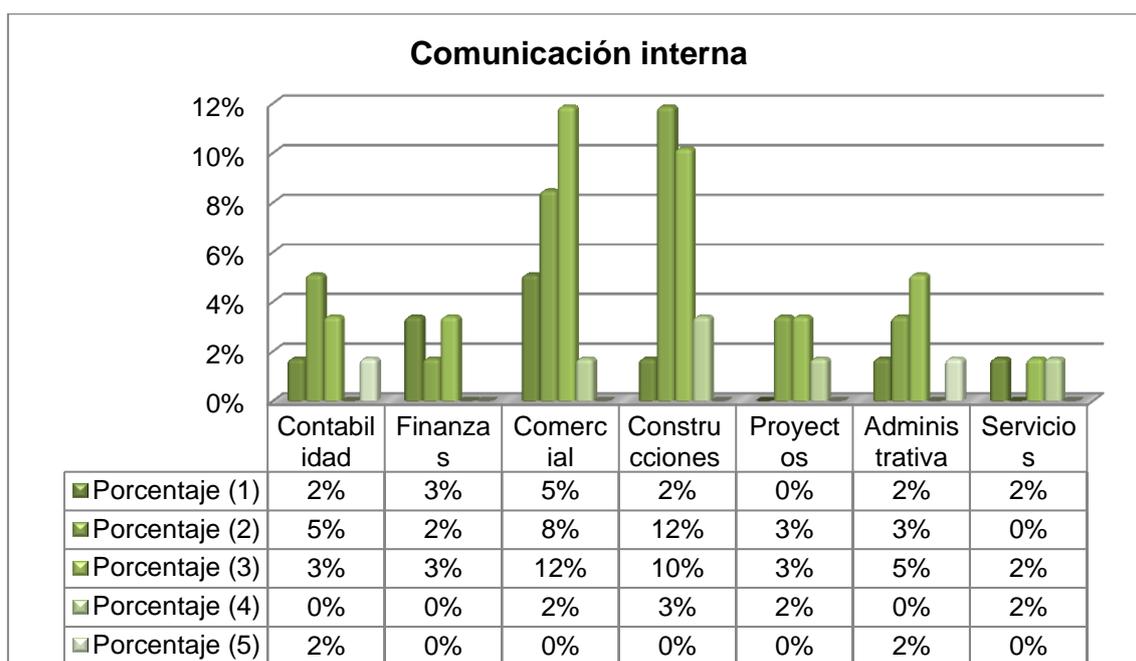


Los departamentos, cuyos resultados obtenidos evidencian que conocen la información que contienen ambos reglamentos internos son las áreas: comercial (17%) y construcciones (17%). Sin embargo, son estas mismas áreas, que obtienen el mayor porcentaje de desconocimiento de estos documentos con el 8% y 12%, respectivamente.

**Variable 1:** Departamentos o áreas de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 6. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, de acuerdo a su percepción actual. Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

<b>Comunicación interna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>% (1)</b>	<b>% (2)</b>	<b>% (3)</b>	<b>% (4)</b>	<b>% (5)</b>
<b>Contabilidad</b>	1	3	2	0	1	2%	5%	3%	0%	2%
<b>Finanzas</b>	2	1	2	0	0	3%	2%	3%	0%	0%
<b>Comercial</b>	3	5	7	1	0	5%	8%	12%	2%	0%
<b>Construcciones</b>	1	7	6	2	0	2%	12%	10%	3%	0%
<b>Proyectos</b>	0	2	2	1	0	0%	3%	3%	2%	0%
<b>Administrativa</b>	1	2	3	0	1	2%	3%	5%	0%	2%
<b>Servicios</b>	1	0	1	1	0	2%	0%	2%	2%	0%
<b>Total</b>	9	20	23	5	2	16%	33%	38%	9%	4%
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



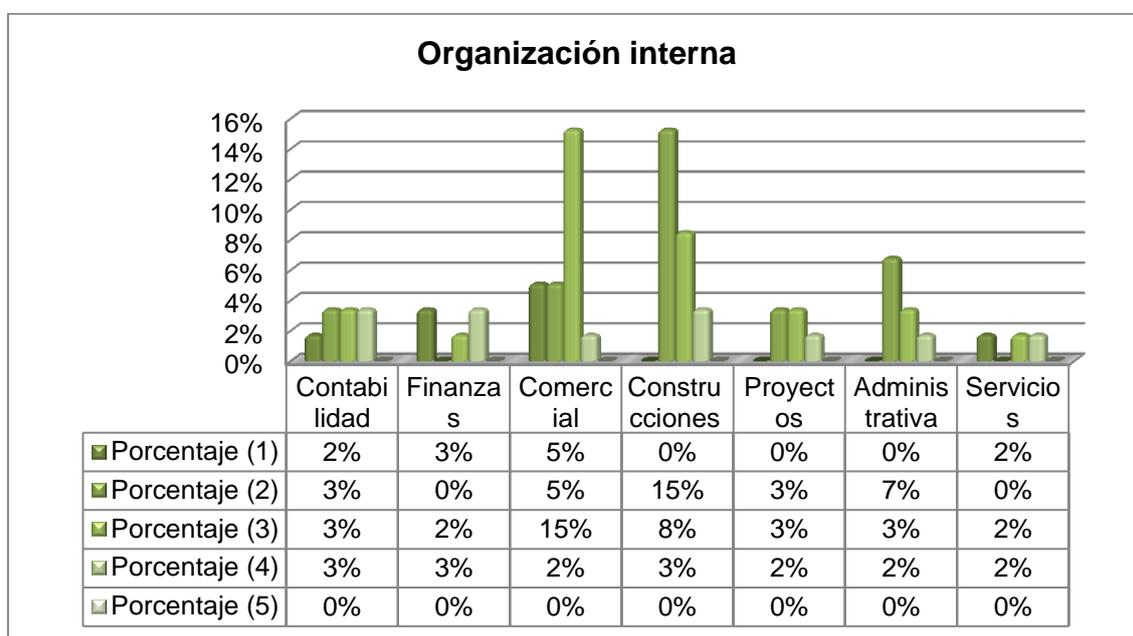
Para dar calificación a éste y a los siguientes parámetros internos que se ha planteado en esta pregunta, se establecieron valores de 1, siendo el valor más bajo, hasta 5, representando el valor más alto.

Según los porcentajes que se observan en la figura, la comunicación interna obtuvo los puntajes más altos en el Departamento Comercial (12%) con el

calificativo número tres, y el Departamento de Construcciones (12%) con el calificativo número dos.

Con estos resultados se puede concluir que el estado que mantiene la comunicación interna en la organización se encuentra entre regular y mala.

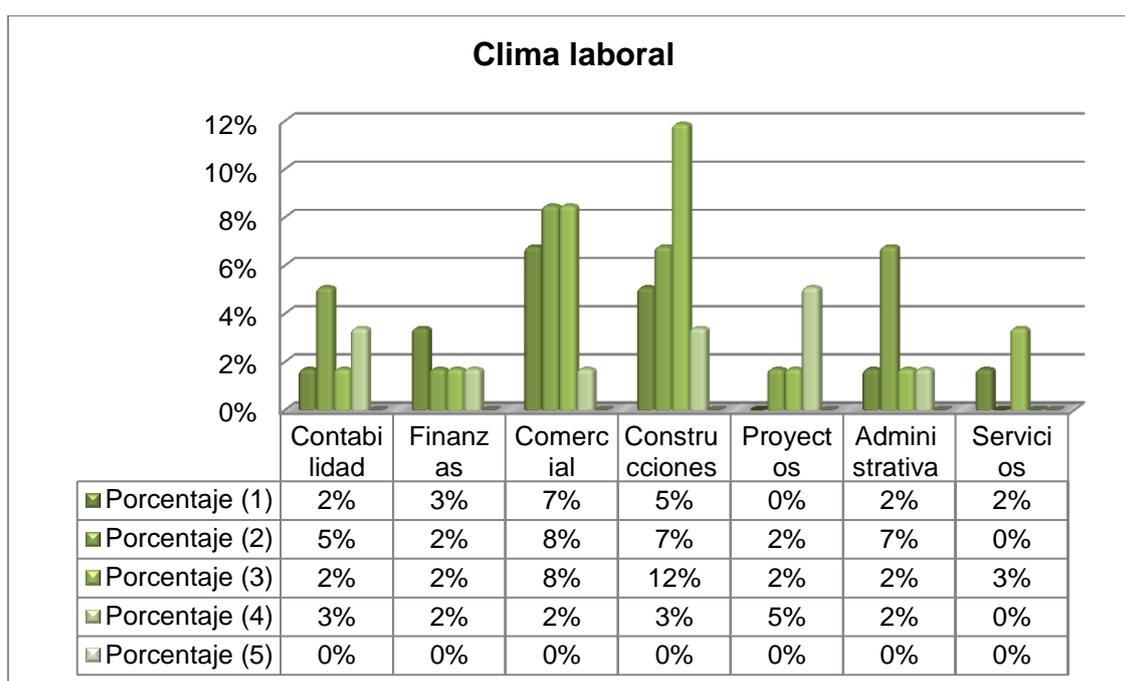
Organización interna	1	2	3	4	5	%(1)	%(2)	%(3)	%(4)	%(5)
Contabilidad	1	2	2	2	0	2%	3%	3%	3%	0%
Finanzas	2	0	1	2	0	3%	0%	2%	3%	0%
Comercial	3	3	9	1	0	5%	5%	15%	2%	0%
Construcciones	0	9	5	2	0	0%	15%	8%	3%	0%
Proyectos	0	2	2	1	0	0%	3%	3%	2%	0%
Administrativa	0	4	2	1	0	0%	7%	3%	2%	0%
Servicios	1	0	1	1	0	2%	0%	2%	2%	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>15%</b>	<b>34%</b>	<b>37%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



Al igual que en la pregunta anterior, el Departamento Comercial y de Construcciones vuelven a sobresalir con los más altos porcentajes. Comercial (15%) eligió el número 3, mientras que Construcciones (15%) seleccionó el número 2.

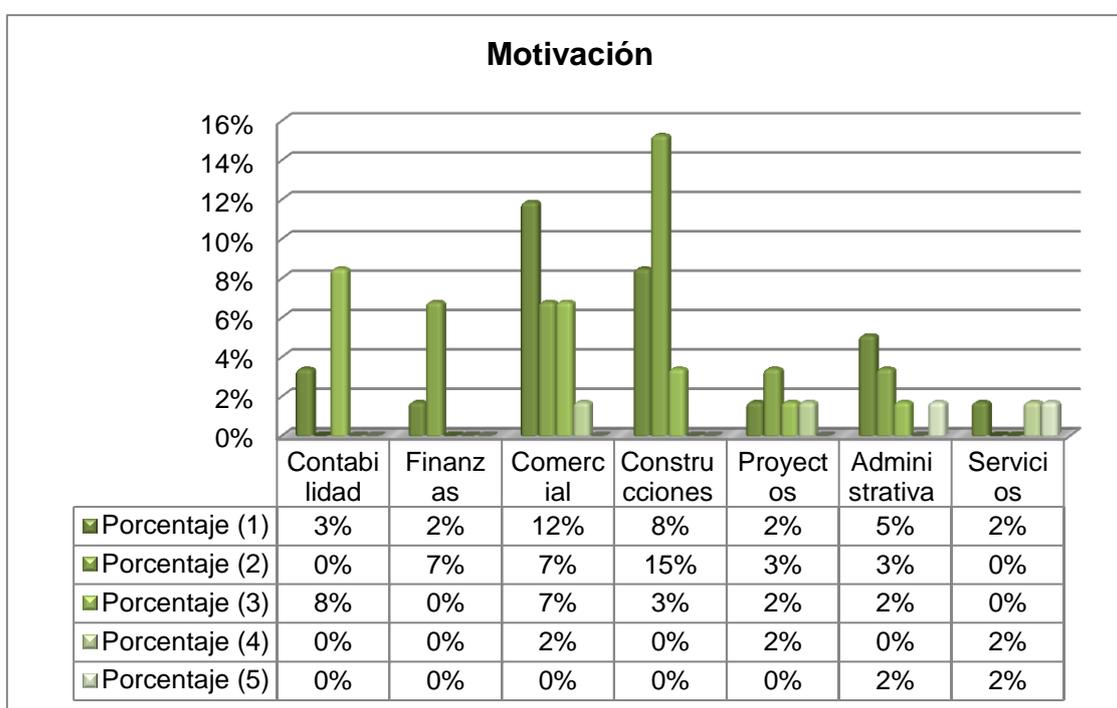
Es claro que la organización interna tiene notables falencias que generan inconformidad en el público interno; razón por la cual, este parámetro se encuentra en un estado entre regular y malo.

<b>Clima laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>% (1)</b>	<b>% (2)</b>	<b>% (3)</b>	<b>% (4)</b>	<b>% (5)</b>
<b>Contabilidad</b>	1	3	1	2	0	2%	5%	2%	3%	0%
<b>Finanzas</b>	2	1	1	1	0	3%	2%	2%	2%	0%
<b>Comercial</b>	4	5	5	1	0	7%	8%	8%	2%	0%
<b>Construcciones</b>	3	4	7	2	0	5%	7%	12%	3%	0%
<b>Proyectos</b>	0	1	1	3	0	0%	2%	2%	5%	0%
<b>Administrativa</b>	1	4	1	1	0	2%	7%	2%	2%	0%
<b>Servicios</b>	1	0	2	0	0	2%	0%	3%	0%	0%
<b>Total</b>	12	18	18	11	0	21%	31%	31%	17%	0%
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



El ambiente laboral que se vive diariamente en la compañía ha sido calificado por el área de Construcciones (12%) con tres, Comercial (8%) con dos y tres correspondientes al mismo porcentaje. De estos valores resulta un clima laboral deteriorado, el cual ha sido catalogado como regular y malo.

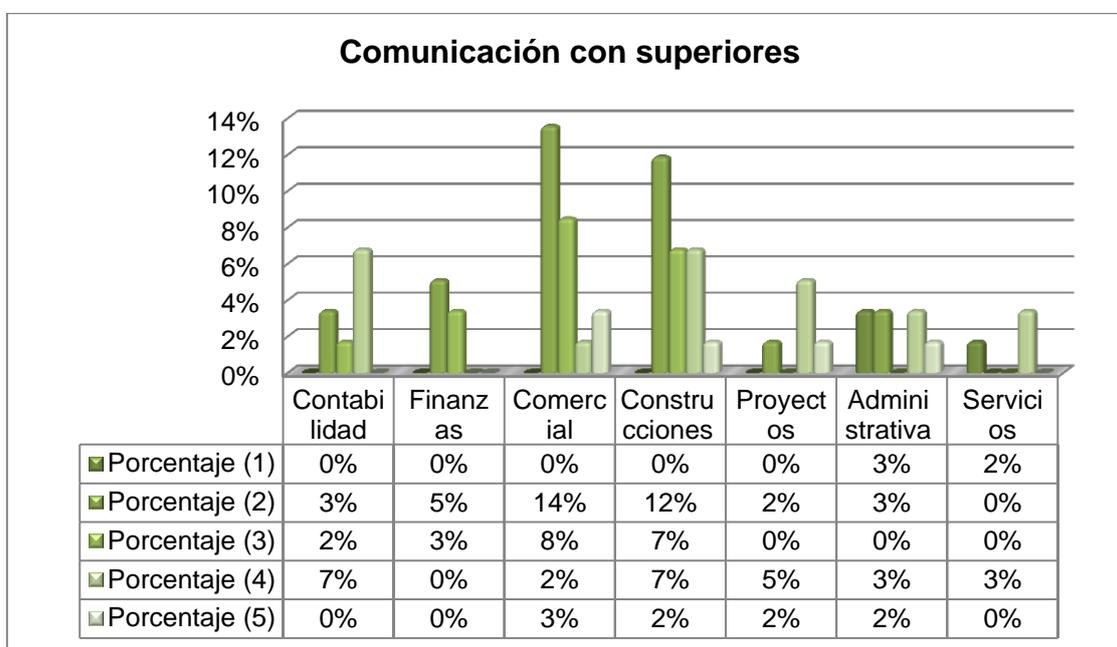
Motivación	1	2	3	4	5	% (1)	% (2)	% (3)	% (4)	% (5)
Contabilidad	2	0	5	0	0	3%	0%	8%	0%	0%
Finanzas	1	4	0	0	0	2%	7%	0%	0%	0%
Comercial	7	4	4	1	0	12%	7%	7%	2%	0%
Construcciones	5	9	2	0	0	8%	15%	3%	0%	0%
Proyectos	1	2	1	1	0	2%	3%	2%	2%	0%
Administrativa	3	2	1	0	1	5%	3%	2%	0%	2%
Servicios	1	0	0	1	1	2%	0%	0%	2%	2%
Total	20	21	13	3	2	34%	36%	22%	5%	3%
	59					100%				



La desmotivación que existe en el personal es notable, tal es así que, Construcciones (15%) califica con dos a la motivación, Comercial (12%) con uno y Contabilidad (8%) con tres.

Es evidente que, la mayoría del personal no es motivado ni incentivado por sus superiores, lo cual genera poco compromiso de los trabajadores para con la empresa.

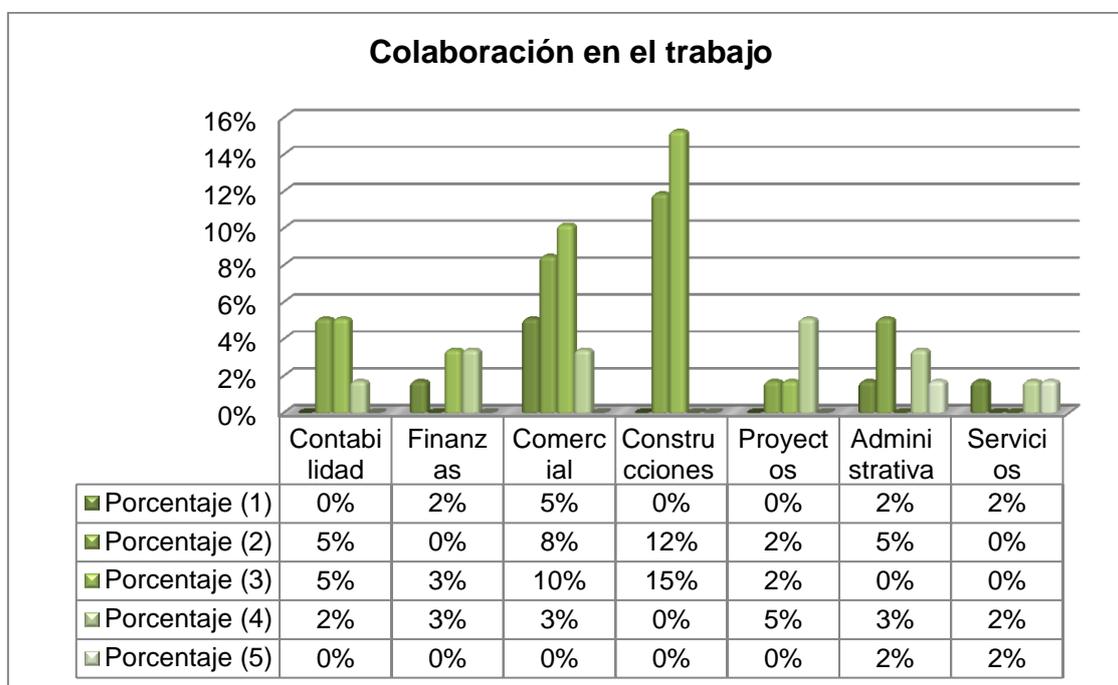
<b>Comunicación con superiores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>% (1)</b>	<b>% (2)</b>	<b>% (3)</b>	<b>% (4)</b>	<b>% (5)</b>
<b>Contabilidad</b>	0	2	1	4	0	0%	3%	2%	7%	0%
<b>Finanzas</b>	0	3	2	0	0	0%	5%	3%	0%	0%
<b>Comercial</b>	0	8	5	1	2	0%	14%	8%	2%	3%
<b>Construcciones</b>	0	7	4	4	1	0%	12%	7%	7%	2%
<b>Proyectos</b>	0	1	0	3	1	0%	2%	0%	5%	2%
<b>Administrativa</b>	2	2	0	2	1	3%	3%	0%	3%	2%
<b>Servicios</b>	1	0	0	2	0	2%	0%	0%	3%	0%
<b>Total</b>	3	23	12	16	5	5%	39%	20%	27%	9%
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



La comunicación jerárquica desde los niveles inferiores hacia los más altos cargos se encuentra en mal estado. El área Comercial (14%) la califica con el número dos, Construcciones (12%) también con dos y Contabilidad (7%) con cuatro.

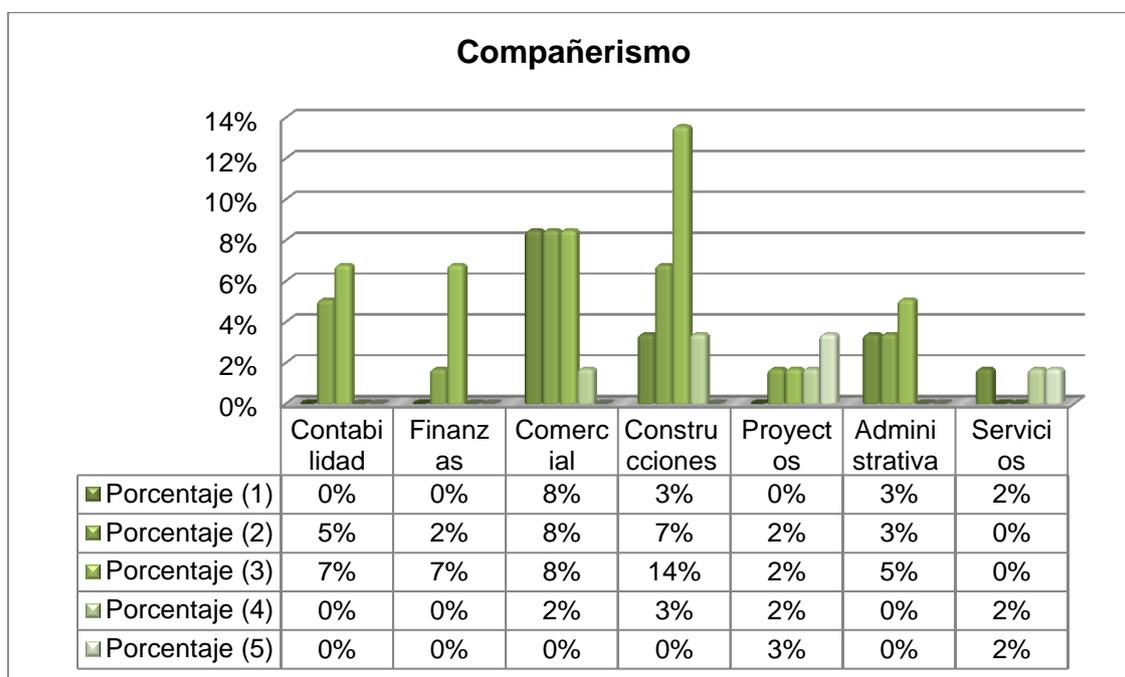
Este último departamento, considera que la comunicación con sus superiores es buena; ciertamente, este resultado refleja que las respuestas se basan en las experiencias que cada empleado tiene con su área de trabajo; no obstante, son muy pocas las personas que así lo perciben.

Colaboración en el trabajo	1	2	3	4	5	% (1)	% (2)	% (3)	% (4)	% (5)
Contabilidad	0	3	3	1	0	0%	5%	5%	2%	0%
Finanzas	1	0	2	2	0	2%	0%	3%	3%	0%
Comercial	3	5	6	2	0	5%	8%	10%	3%	0%
Construcciones	0	7	9	0	0	0%	12%	15%	0%	0%
Proyectos	0	1	1	3	0	0%	2%	2%	5%	0%
Administrativa	1	3	0	2	1	2%	5%	0%	3%	2%
Servicios	1	0	0	1	1	2%	0%	0%	2%	2%
Total	6	19	21	11	2	10%	32%	36%	19%	3%
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



En ocasiones es importante brindar ayuda en el trabajo para alcanzar a cumplir las metas organizacionales, independientemente del área a la que se pertenezca. Al respecto, Construcciones (15%) y Comercial (10%) eligieron el número tres para calificar este aspecto, lo cual indica que los gestos de apoyo y colaboración en la empresa son esporádicos, ubicando a este parámetro en un estado regular.

Compañerismo	1	2	3	4	5	% (1)	% (2)	% (3)	% (4)	% (5)
Contabilidad	0	3	4	0	0	0%	5%	7%	0%	0%
Finanzas	0	1	4	0	0	0%	2%	7%	0%	0%
Comercial	5	5	5	1	0	8%	8%	8%	2%	0%
Construcciones	2	4	8	2	0	3%	7%	14%	3%	0%
Proyectos	0	1	1	1	2	0%	2%	2%	2%	3%
Administrativa	2	2	3	0	0	3%	3%	5%	0%	0%
Servicios	1	0	0	1	1	2%	0%	0%	2%	2%
<b>Total</b>	10	16	25	5	3	16%	27%	43%	9%	5%
	<b>59</b>					<b>100%</b>				



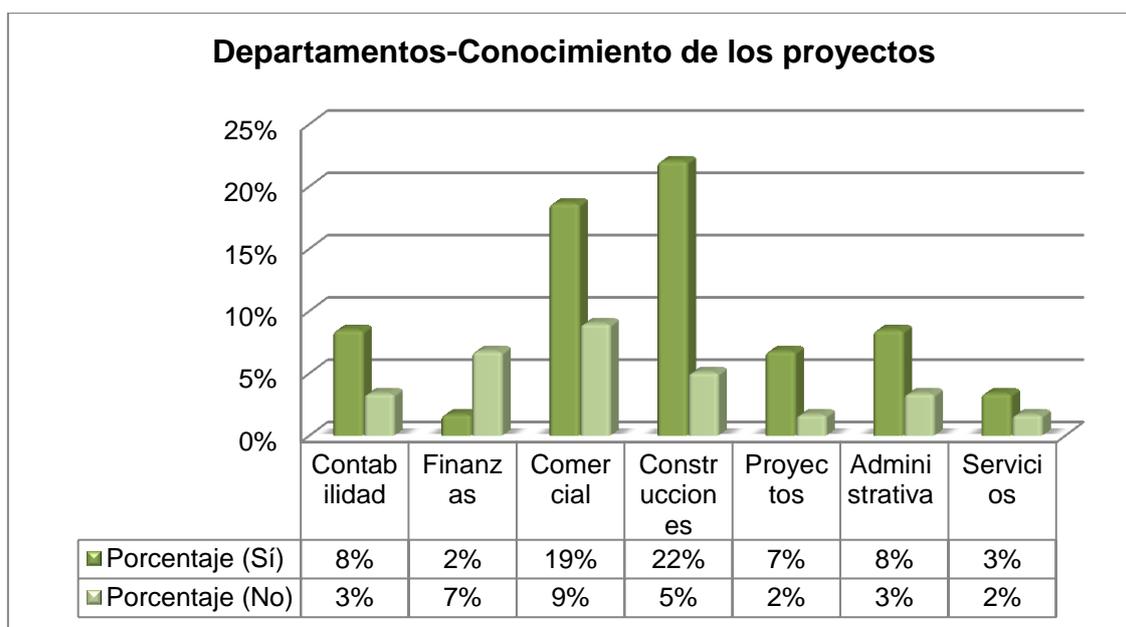
En cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo, Construcciones (14%) escogió el número tres para calificar este parámetro; Comercial (8%) los números uno, dos y tres, obteniendo las tres calificaciones el mismo porcentaje; Contabilidad (7%) y Finanzas (7%) asemejan sus votaciones dirigidas al número tres.

Según estos porcentajes, el compañerismo no se muestra en un buen estado, pues es clara la percepción que los encuestados mantienen sobre este tema; tal es así que, la mayoría lo ha catalogado entre regular y malo.

**Variable 1:** Departamentos o áreas de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 7. ¿Está usted informado de los proyectos que lleva adelante la empresa?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Contabilidad	5	2	8%	3%
Finanzas	1	4	2%	7%
Comercial	11	5	19%	9%
Construcciones	13	3	22%	5%
Proyectos	4	1	7%	2%
Administrativa	5	2	8%	3%
Servicios	2	1	3%	2%
Total	41	18	69%	31%
	59		100%	

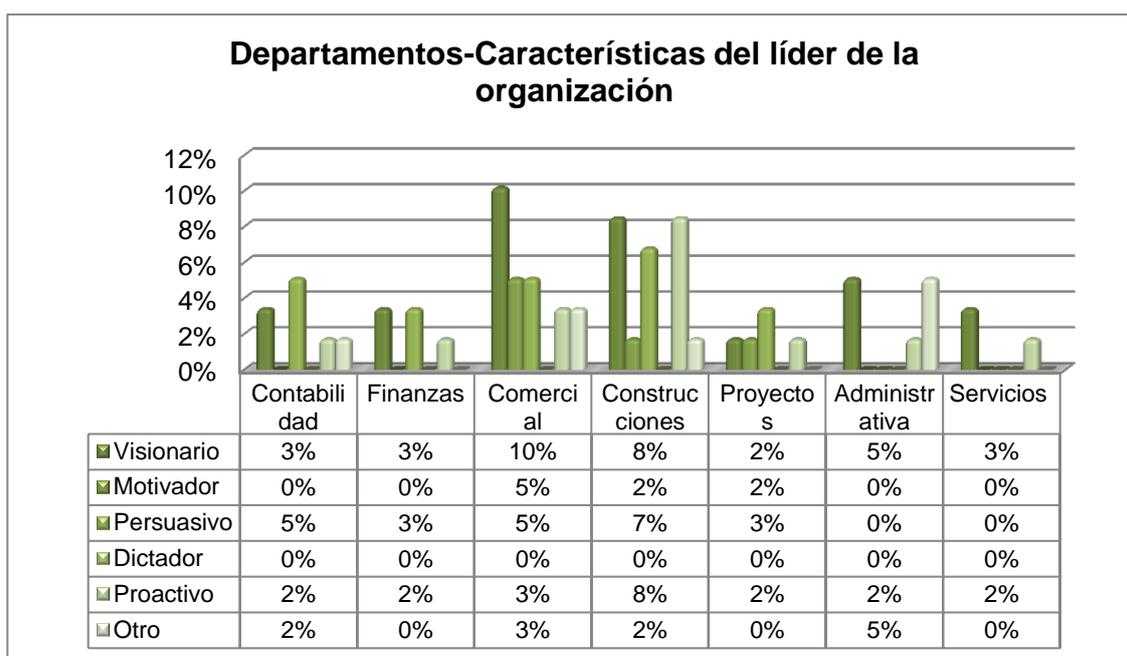


Es de vital importancia que todas las áreas de trabajo de la empresa se mantengan informadas de los proyectos que CONSTRUECUADOR lleva a cabo. Por una parte, el Departamento Comercial (9%) y el Financiero (7%) son las áreas menos informadas; por otra parte, el Departamento de Construcciones (22%) y a su vez, el Comercial (19%), son áreas de la empresa que demuestran el dominio de toda la información referente a los proyectos, pues son quienes se encargan de la construcción y comercialización de los inmuebles.

**Variable 1:** Departamentos o áreas de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 11. ¿Qué características de liderazgo demuestra el gerente de CONSTRUECUADOR?

Parámetros	Visionario	Motivador	Persuasivo	Dictador	Proactivo	Otro	%	%	%	%	%	%
	Visionario	Motivador	Persuasivo	Dictador	Proactivo	Otro	Visionario	Motivador	Persuasivo	Dictador	Proactivo	Otro
Contabilidad	2	0	3	0	1	1	3%	0%	5%	0%	2%	2%
Finanzas	2	0	2	0	1	0	3%	0%	3%	0%	2%	0%
Comercial	6	3	3	0	2	2	10%	5%	5%	0%	3%	3%
Construcciones	5	1	4	0	5	1	8%	2%	7%	0%	8%	2%
Proyectos	1	1	2	0	1	0	2%	2%	3%	0%	2%	0%
Administrativa	3	0	0	0	1	3	5%	0%	0%	0%	2%	5%
Servicios	2	0	0	0	1	0	3%	0%	0%	0%	2%	0%
<b>Total</b>	21	5	14	0	12	7	36%	8%	24%	0%	20%	12%
	<b>59</b>						<b>100%</b>					



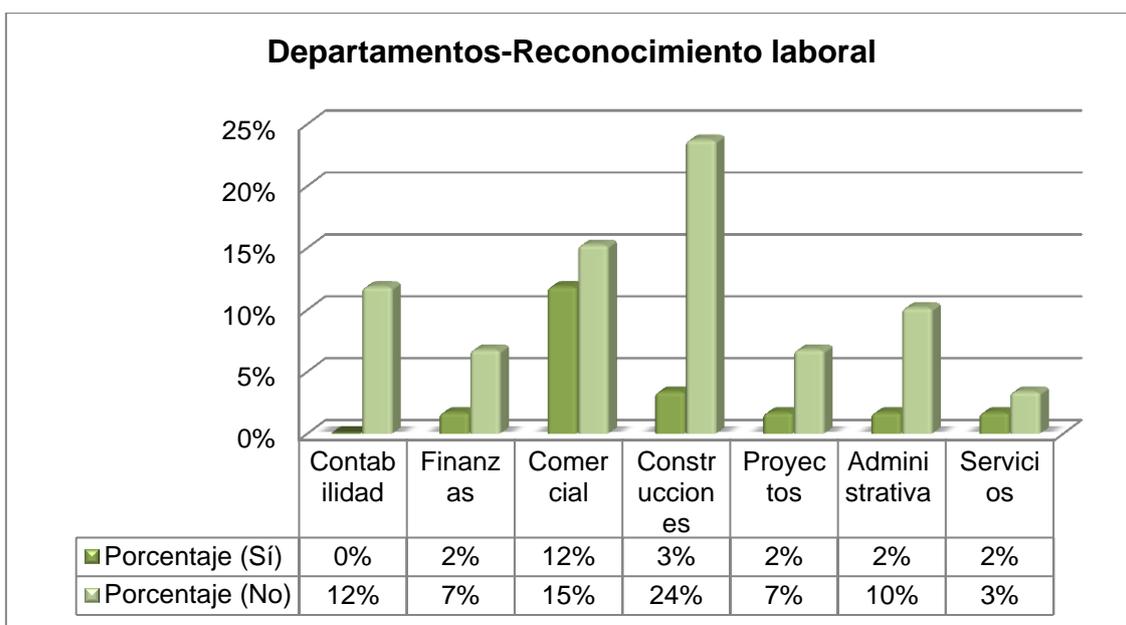
Son el área Comercial y de Construcciones aquellas que con mayor porcentaje califican al líder como visionario 10% y 8%, respectivamente; sin embargo, se hace notar que son los integrantes de estos mismos departamentos que lo califican como proactivo y persuasivo.

En todo caso, se puede inferir que estas dos áreas son las que mayor contacto laboral mantienen con el máximo directivo.

**Variable 1:** Departamentos o áreas de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Contabilidad	0	7	0%	12%
Finanzas	1	4	2%	7%
Comercial	7	9	12%	15%
Construcciones	2	14	3%	24%
Proyectos	1	4	2%	7%
Administrativa	1	6	2%	10%
Servicios	1	2	2%	3%
Total	13	46	22%	78%
	59		100%	

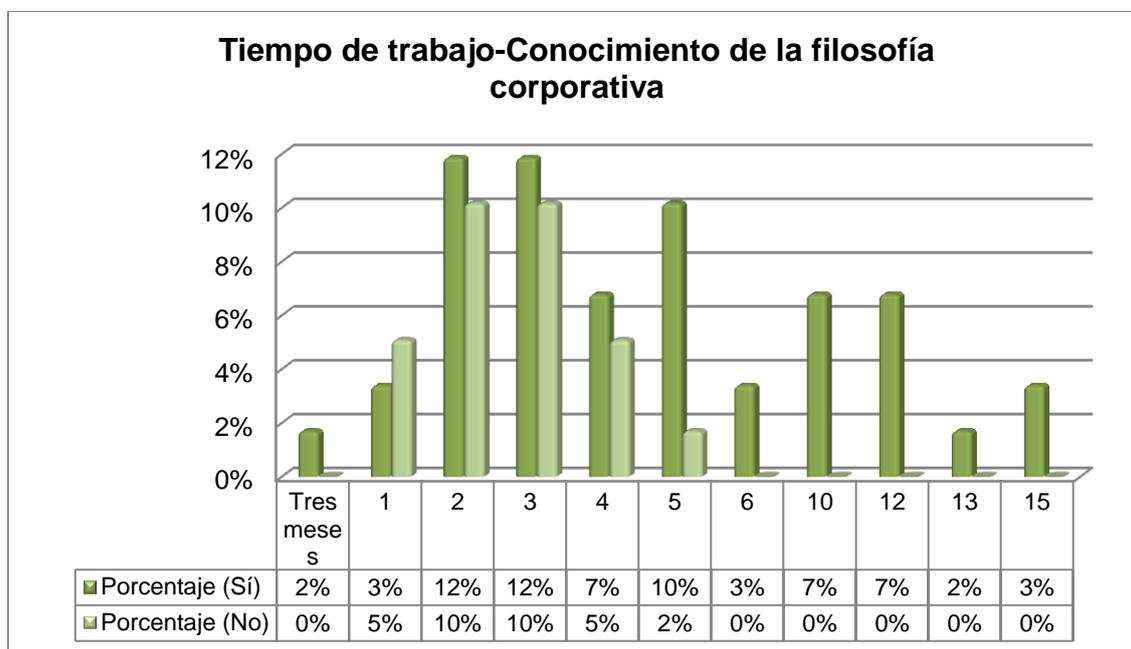


Los porcentajes que más sobresalen en la gráfica corresponden a la respuesta negativa de esta pregunta, ya que los empleados que dicen no haber obtenido ningún tipo de reconocimiento, forman parte de las áreas de Construcciones (24%), Comercial (15%) y Contabilidad (12%). Por el contrario, las personas que respondieron de forma afirmativa forman parte de los porcentajes que son notablemente más bajos, a excepción del Departamento Comercial (12%), el cual es la única área que recibe reconocimientos económicos mensualmente por los inmuebles vendidos.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 1. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de CONSTRUECUADOR (misión, visión, valores)?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Tres meses	1	0	2%	0%
1	2	3	3%	5%
2	7	6	12%	10%
3	7	6	12%	10%
4	4	3	7%	5%
5	6	1	10%	2%
6	2	0	3%	0%
10	4	0	7%	0%
12	4	0	7%	0%
13	1	0	2%	0%
15	2	0	3%	0%
Total	40	19	68%	32%
	59		100%	



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral

formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

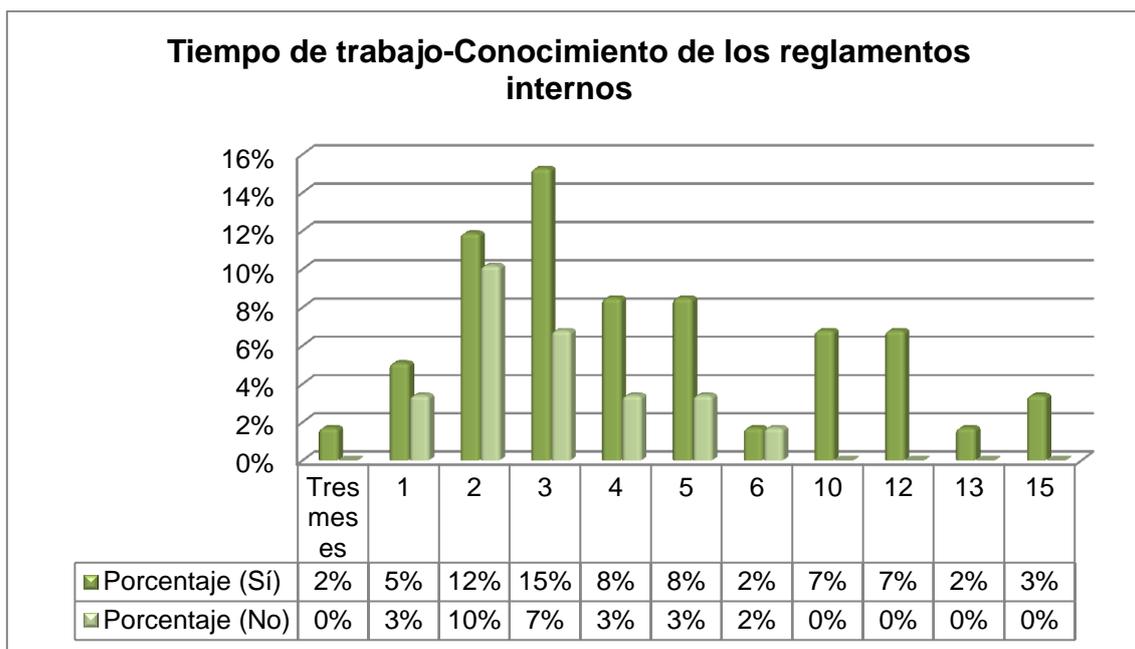
Cabe destacar que las personas que llevan entre tres meses y cinco años de trabajo, esto es el (46%), sí tienen conocimiento de la filosofía corporativa, a pesar de esto, aquellas que respondieron no (32%) es un indicio a prestar especial atención al personal con menor permanencia laboral. Los empleados que tienen entre seis a quince años de servicio (22%) también dicen conocer la información principal de la empresa.

Las cifras indican que tanto el personal con más antigüedad como el que posee menor tiempo en la empresa sí se encuentra informado.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 3. ¿Conoce usted el reglamento interno y el de seguridad y salud en el trabajo que maneja la empresa?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Tres meses	1	0	2%	0%
1	3	2	5%	3%
2	7	6	12%	10%
3	9	4	15%	7%
4	5	2	8%	3%
5	5	2	8%	3%
6	1	1	2%	2%
10	4	0	7%	0%
12	4	0	7%	0%
13	1	0	2%	0%
15	2	0	3%	0%
Total	42	17	71%	29%
	59		100%	



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

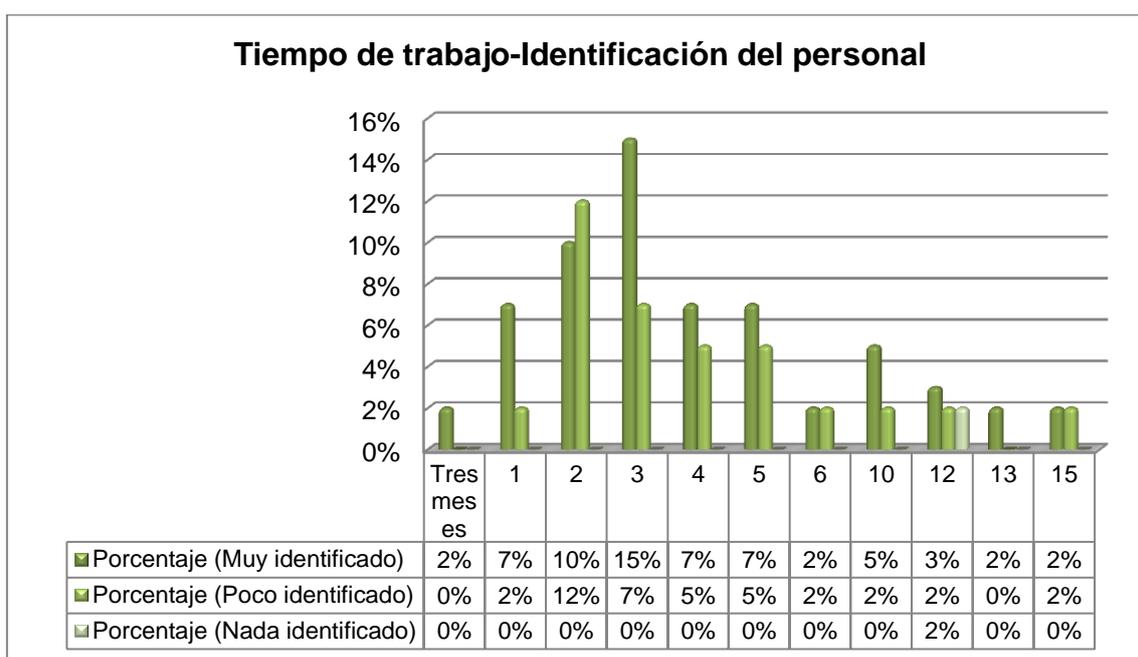
El público interno que ha trabajado en la empresa entre los tres meses a cinco años (50%) dice conocer el contenido tanto del reglamento interno de trabajo como del reglamento de seguridad y salud ocupacional, mientras que las personas que han servido a la organización entre los seis a quince años, a pesar de su antigüedad, solamente los conocen el 21%.

Al igual que la pregunta anterior, ambos grupos con sus respectivos años de permanencia, sí tienen conocimiento de los reglamentos internos de la empresa, pero un importante porcentaje de empleados con menos años de antigüedad (26%) es sensato al decir que los desconoce.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 4. ¿Qué tan identificado se siente usted con la empresa?

Parámetros	Muy identificado	Poco identificado	Nada identificado	%(Muy identificado)	%(Poco identificado)	%(Nada identificado)
Tres meses	1	0	0	2%	0%	0%
1	4	1	0	7%	2%	0%
2	6	7	0	10%	12%	0%
3	9	4	0	15%	7%	0%
4	4	3	0	7%	5%	0%
5	4	3	0	7%	5%	0%
6	1	1	0	2%	2%	0%
10	3	1	0	5%	2%	0%
12	2	1	1	3%	2%	2%
13	1	0	0	2%	0%	0%
15	1	1	0	2%	2%	0%
<b>Total</b>	36	22	1	61%	37%	2%
	<b>59</b>			<b>100%</b>		



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

En cuanto al grado de identificación del público interno hacia la empresa, la figura muestra que los trabajadores que han laborado durante tres meses a cinco años (48%) son quienes expresan que se sienten muy identificados con la organización. Dentro de este mismo rango, el personal que se siente poco identificado con CONSTRUECUADOR representa el 31%.

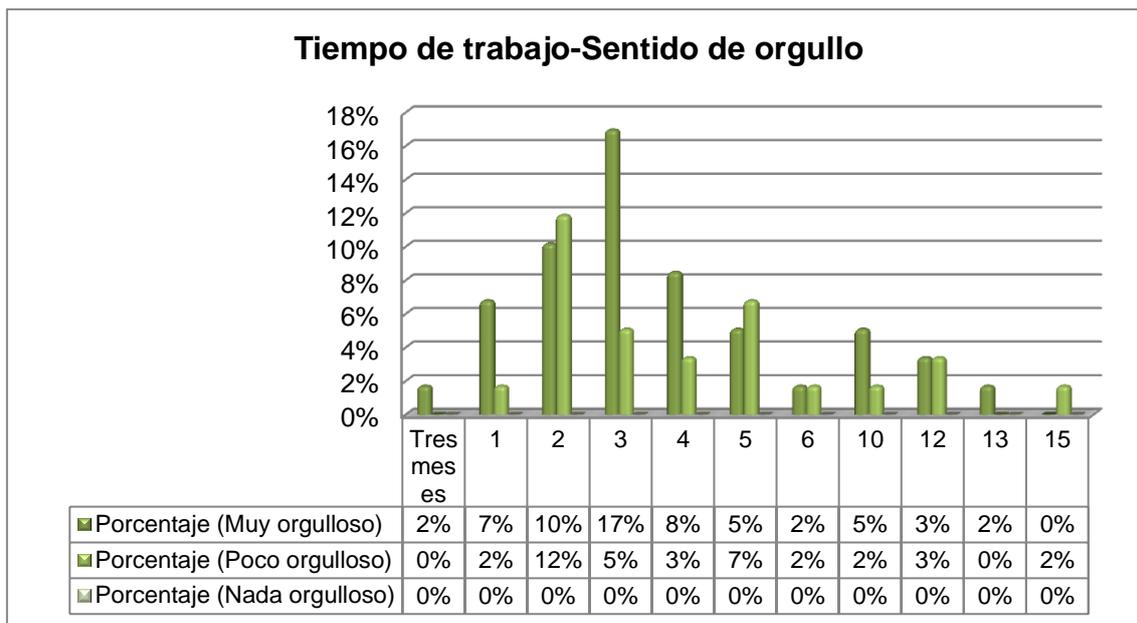
El público interno que pertenece al grupo de empleados que han trabajado de seis a quince años, tan sólo el 14% expresa que se siente muy identificado con la empresa, el 8% poco identificado y el 2% nada identificado.

Nuevamente se concluye que los empleados con mayor permanencia en la compañía son quienes tienen menor nivel de identificación.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CONSTRUECUADOR?

Parámetros	Muy orgulloso	Poco orgulloso	Nada orgulloso	%(Muy orgulloso)	%(Poco orgulloso)	%(Nada orgulloso)
Tres meses	1	0	0	2%	0%	0%
1	4	1	0	7%	2%	0%
2	6	7	0	10%	12%	0%
3	10	3	0	17%	5%	0%
4	5	2	0	8%	3%	0%
5	3	4	0	5%	7%	0%
6	1	1	0	2%	2%	0%
10	3	1	0	5%	2%	0%
12	2	2	0	3%	3%	0%
13	1	0	0	2%	0%	0%
15	0	1	0	0%	2%	0%
Total	37	22	0	63%	37%	0%
	59			100%		



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

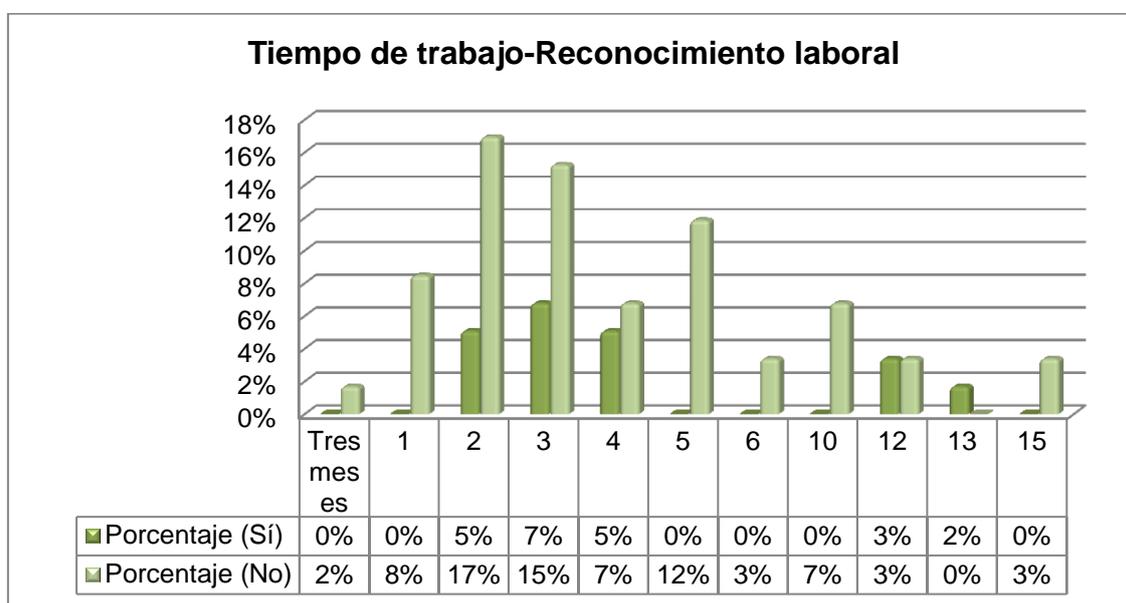
El 49% de los empleados que han trabajado por un período de tiempo que oscila entre los tres meses a los cinco años, dicen estar muy orgullosos de la empresa en la que laboran y el 29% de ellos se siente poco orgulloso de la compañía.

El grupo conformado por colaboradores que han servido a CONSTRUECUADOR desde los seis a quince años de trabajo, mencionan sentirse muy orgullosos de la misma en un 12%, mientras que el 9% de este personal lo está en poca medida. Ambos grupos en su mayoría manifiestan sentirse orgullosos de la empresa donde prestan sus servicios.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo?

Parámetros	Sí	No	% (Sí)	% (No)
Tres meses	0	1	0%	2%
1	0	5	0%	8%
2	3	10	5%	17%
3	4	9	7%	15%
4	3	4	5%	7%
5	0	7	0%	12%
6	0	2	0%	3%
10	0	4	0%	7%
12	2	2	3%	3%
13	1	0	2%	0%
15	0	2	0%	3%
Total	13	46	22%	78%
	<b>59</b>		<b>100%</b>	



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

Los resultados muestran claramente en la figura que el 61% de los empleados con tres meses a cinco años de permanencia en la empresa no han recibido ningún tipo de reconocimiento por su desempeño diario; el 17% de este mismo grupo de trabajadores manifiesta que si han sido reconocidos.

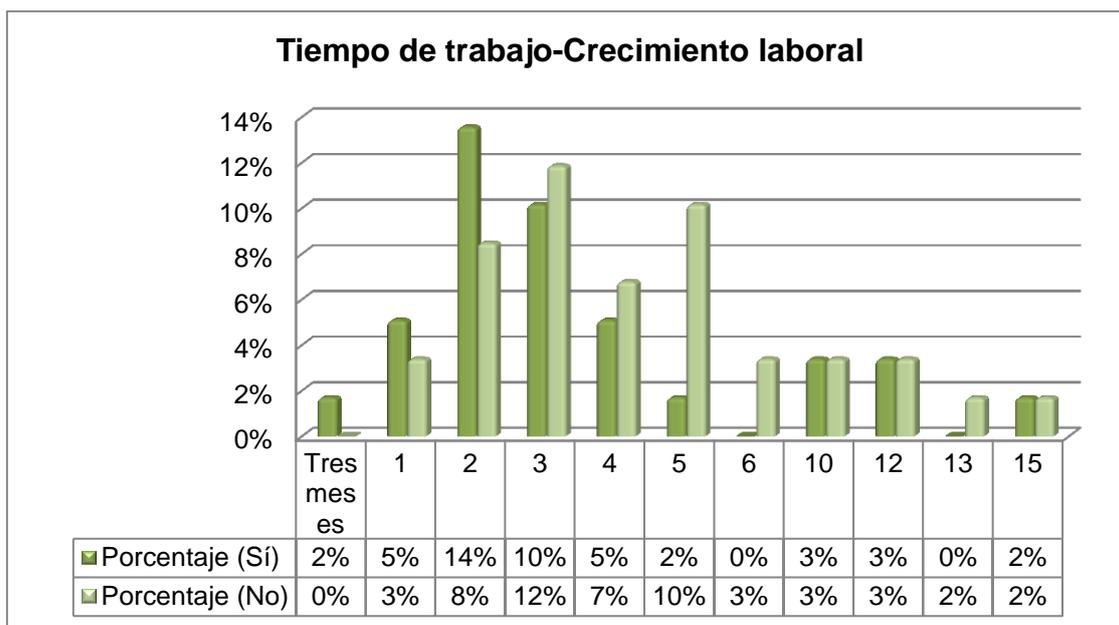
Un porcentaje minoritario (5%) correspondiente a las personas que cuentan con seis a quince años de trabajo dicen haber sido premiados por su trabajo; el 16% de ellos está de acuerdo con el grupo anterior en que la empresa no suele otorgar reconocimiento a su público interno.

Al parecer, las políticas acerca de los reconocimientos laborales han sido implementadas recientemente y no son dirigidas a todos los empleados, puesto que muy pocos han sido beneficiarios.

**Variable 1:** Tiempo de trabajo

**Variable 2:** Pregunta 23. ¿La empresa le ofrece oportunidad de crecimiento?

<b>Parámetros</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>% (Sí)</b>	<b>% (No)</b>
<b>Tres meses</b>	1	0	2%	0%
<b>1</b>	3	2	5%	3%
<b>2</b>	8	5	14%	8%
<b>3</b>	6	7	10%	12%
<b>4</b>	3	4	5%	7%
<b>5</b>	1	6	2%	10%
<b>6</b>	0	2	0%	3%
<b>10</b>	2	2	3%	3%
<b>12</b>	2	2	3%	3%
<b>13</b>	0	1	0%	2%
<b>15</b>	1	1	2%	2%
<b>Total</b>	27	32	46%	54%
	<b>59</b>		<b>100%</b>	



Para el análisis de los resultados obtenidos en el cruce de estas dos variables se separará en dos grupos al tiempo de trabajo de los empleados. El personal que cuente con tres meses hasta los cinco años de permanencia laboral formará parte de un grupo, mientras que desde los seis años de trabajo hasta los quince años, permanecerán en otro.

De esta forma, se sumará los porcentajes individuales que contenga cada grupo para facilitar la comprensión de este análisis debido a la cantidad de cifras resultantes.

Quienes consideran que sí existe oportunidad de crecer laboralmente en CONSTRUECUADOR son los trabajadores que han permanecido en la empresa durante tres meses a cinco años (38%); a su vez, el 8% de los trabajadores que cuentan de seis a quince años de servicio, también concuerdan con una respuesta positiva.

Quienes seleccionaron la opción contraria y negativa, dicen no tener dicha oportunidad; respecto a aquello, el primer grupo (tres meses a cinco años) sumó el 40% de los votos, mientras que el segundo grupo (seis a quince años) sumó el 13%.

### 4.7.3 Información obtenida del grupo focal

**Comportamiento:** Los siete participantes fueron reunidos en la oficina del fiscalizador de obra y demostraron total disposición y accesibilidad al momento de responder las preguntas realizadas en el desarrollo del grupo focal, tal es así que, absolutamente todos los temas tratados fueron dialogados con tranquilidad y comodidad.

Los maestros mayores manifestaron sus opiniones sobre CONSTRUECUADOR sin ningún tipo de enojo, inconformidad o molestia en su tono de voz y comportamiento, dando como resultado un grupo con una conducta normal y uniforme.

#### **Extracto de la información obtenida:**

El cumplimiento de las metas, la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades, la responsabilidad, honestidad, transparencia, esfuerzo, respeto y compañerismo, son los requisitos que los obreros tratan de entregar diariamente en su trabajo, pues para ellos, esto es lo que la empresa espera de su parte.

La empresa proporciona a todos sus obreros tanto del material necesario para la construcción, como del equipo de seguridad adecuado para precautelar el bienestar físico de sus empleados. Al respecto, Edwim Llumitaxi recalca que “la preocupación por la seguridad de los obreros, es una de las mejores cosas que nos brinda la empresa. Los implementos de seguridad y protección industrial son muy buenos”. Sobre el mismo tema Diego Chuquimarca dijo que “en seguridad, no hay otra empresa que la supere”.

Son casi nulas las ocasiones en las que algún tipo de material ha sido escaso o no proporcionado en su momento; sin embargo, esto se debe a que sus proveedores no cuentan con el material suficiente para abastecer el pedido de la empresa.

Generalmente, los obreros buscan capacitarse en varios cursos por su cuenta, no obstante, la empresa también los capacita en cuanto a todo lo relacionado con seguridad industrial.

De hecho, mencionaron que hace poco culminó un curso en el que obtenían la certificación de artesanos, pero también consideran importante y necesario el asistir a frecuentes capacitaciones sobre el manejo de la maquinaria. Esto les ha ayudado a enseñar y dirigir al grupo de obreros que tienen a su cargo, ya que al ser maestros mayores tienen más experiencia y conocimientos de la construcción de las obras.

Indicaron asimismo que, sienten que sus ideas y opiniones sí son tomadas en cuenta para dar solución a cualquier escenario que pueda presentar el proyecto en construcción, pues ellos cuentan con mayor experiencia en la parte práctica, mientras que los ingenieros son expertos en el área técnica y estructural de los mismos. En este sentido, contar con expertos de ambas áreas es posible que sus ideas se fusionen para tomar la mejor decisión que agilice la construcción de las obras.

Evidentemente, esto demuestra que sí mantienen una buena relación laboral entre los maestros mayores y sus jefes inmediatos. De igual manera, el trato que existe entre el maestro líder y su equipo de obreros que tiene a su cargo dicen ser bueno. Miguel Toapanta recalca que, “somos una familia y la buena relación que tenemos se refleja en el tiempo en el que los obreros han permanecido trabajando conmigo, indicando que somos un grupo compacto que cumple con todas las actividades que se nos impone”.

Y aunque consideran que ser el líder de un grupo les resulta algo complicado al asignar y hacer cumplir las tareas a su grupo de obreros, siempre tratan de realizar su mejor esfuerzo para cumplir con los objetivos que sus superiores o fiscalizadores de la empresa les solicitan.

Sin mostrar duda alguna, parte de los asistentes al grupo focal dijeron no haber tenido ningún inconveniente por falta de información de la empresa, pues esto

no se les ha presentado, pero es pertinente señalar que pertenecen a obras con ubicaciones diferentes.

Únicamente dos participantes manifestaron sus quejas; el primero, en cuanto al pago del último mes del año 2014, el cual aparentemente no les habrían comunicado el cambio de fecha para la cancelación de su sueldo.

Cabe aclarar que, sí recibieron su remuneración y ésta fue una queja que no presentó mayor molestia en los demás participantes de la reunión, a pesar de también haber sido afectados.

El segundo, señaló que en repetidas ocasiones hay cambios inesperados en los planos de la construcción y no siempre suelen ser comunicados a tiempo, razón por la cual, ellos continúan trabajando con las indicaciones anteriores e incluso culminando con lo impuesto, para luego acatar órdenes del cambio de ciertas estructuras de los proyectos. Esto genera pérdidas, tanto en el tiempo como en la economía de la empresa.

Durante el tiempo que han permanecido laborando para CONSTRUECUADOR no han presenciado accidentes; sin embargo, en la obra Villa Navarro se produjo el primero. Los participantes mencionan que las acciones que tomó la empresa ante este percance fueron la capacitación e información inmediata por parte del ingeniero en seguridad industrial acerca de los riesgos a los que están expuestos todos los obreros y fiscalizadores de obra, y del uso del equipo de seguridad para la prevención y preparación frente a posibles accidentes.

Admitieron que de presentarse la propuesta de trabajar para CONSTRUECUADOR nuevamente, sí la aceptarían, pero de contar con otra propuesta adicional y con mayor beneficio económico, definitivamente se inclinarían por la otra, a pesar de que ya hayan permanecido por varios años trabajando para la misma empresa.

Mientras se sienten satisfechos y agradecidos con la empresa por el cumplimiento de todos los beneficios de ley y la constante preocupación por su

seguridad en las construcciones, sugieren también, que se trabaje con mayor ahínco en la motivación del personal, pues dicen cumplir solamente con el desarrollo de sus actividades, pero no generar un valor agregado en sus tareas.

Al ser un trabajo que demande un considerable esfuerzo físico y que los obreros se encuentran expuestos a accidentes, los maestros mayores creen que se debería valorar y reconocer mucho más al personal.

## **4.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.8.1 Conclusiones de las encuestas**

Este instrumento de investigación fue aplicado a 59 personas pertenecientes al público interno de CONSTRUECUADOR, es decir, a los empleados administrativos de la empresa y en base a los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

El conocimiento de la filosofía corporativa, de los reglamentos internos, proyectos y servicios inmobiliarios que forman el pilar por el que se rige la empresa para conseguir sus metas, debe darse a conocer a cada uno de sus integrantes, pues al estar conscientes de la información básica que constituye integralmente a la empresa, las metas organizacionales serán cumplidas; caso contrario, los intereses de la compañía se verán seriamente afectados en todos los ámbitos.

Si bien es cierto, un mayor porcentaje del público interno, aparentemente, conoce la información relevante que surge al interior de la empresa; sin embargo, no es suficiente. Absolutamente todo el talento humano que conforma CONSTRUECUADOR tiene el derecho y la obligación de informarse sobre su accionar.

Tanto los valores corporativos como varios aspectos internos de la empresa han sido calificados entre regular y malos, lo cual ocasiona deterioro y malestar

en las relaciones laborales y, consecuentemente, la cultura corporativa toma un rumbo equivocado que perjudica a la empresa por no mantener a un grupo totalmente integrado y sincronizado.

Aunque los resultados del instrumento de investigación aplicado reflejen que el 61% de los trabajadores se siente identificado con la empresa y el 63% de ellos está orgulloso de la misma, no quiere decir que los empleados que muestran opiniones inversas no deban ser tratados con la misma consideración. Por el contrario, estas cifras indican que la empresa tiene potencial para generar mayor compromiso en sus empleados, a través de estrategias y acciones correctas.

Lo que realmente inquieta en los resultados de la investigación mediante las encuestas es que el 66% ha sido parte, ha presenciado o se ha enterado del suceso de algún conflicto interno entre compañeros de trabajo. Este porcentaje encaja con el incumplimiento de los valores corporativos tratados anteriormente, convirtiéndose en una de las razones principales del porqué se dan inconvenientes al interior de la empresa y del porqué la entrega de información se retrasa ocasionando el incumplimiento de procesos.

CONSTRUECUADOR cuenta con un líder visionario, característica o cualidad positiva que mantiene el Gerente General. Esta es una ventaja para la empresa, ya que es la única persona que puede situar a la organización en un futuro seguro a través de la dirección de acciones inteligentes. Asimismo, es quien debería trabajar por resaltar otro tipo de cualidades que, al estar ausentes desencadena varios daños en la satisfacción y valoración del personal.

El líder es quien proporciona una visión de futuro y desarrolla estrategias para alcanzarla. Su prioridad es asegurar que todas las actividades de la organización, estén alineadas con la visión que persigue la empresa y que ese trayecto se recorra por el camino y el tiempo correcto. Es este, entre otros motivos, porqué en la nueva economía el éxito a menudo pasa por dar con soluciones innovadoras y llevarlas mercado antes que otros.

Una de las debilidades más notorias al interior de la empresa es la desmotivación del personal, debido a la falta de reconocimientos y valoración del trabajo realizado; por esta razón, se puede ocasionar pérdidas de diferente tipo al no encaminar a todo el talento humano a un mismo objetivo: el crecimiento de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que la motivación de los empleados afecta la productividad y, por lo tanto, parte del trabajo del líder es canalizar la motivación de los seguidores con el objeto de que alcancen la visión y las metas de la organización, condicionado por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

El cruce de variables aportó a esta investigación con varios resultados interesantes, dentro de los cuales se puede destacar que el personal masculino se siente mucho más valorado e identificado que el femenino.

Los empleados jóvenes que oscilan entre los 25 a 35 años de edad, es decir, el grupo más joven de la empresa, son quienes sienten mayor molestia al ver que varios de sus compañeros han ascendido rápidamente a cargos jerárquicamente más altos e importantes. No obstante, de este grupo hay que rescatar que, a pesar de ser el personal con menor tiempo de permanencia en la compañía, específicamente entre dos y tres años de trabajo, son quienes tienen mayor conocimiento de toda la información acerca de la empresa para la cual laboran.

El 87% de las personas encuestadas está dispuesto a adoptar cualquier variación que se realice dentro de la empresa, lo que indica que es un público flexible ante el cambio y del que se puede sacar provecho en las acciones que se prevé realizar, puesto que son empleados que no se muestran reacios ante las modificaciones. Esto resulta sumamente favorable para el comunicador corporativo y para la empresa.

Sobre este mismo tema, cabe explicar que los empleados que se encuentran entre los 36 a 46 años de edad (46%) tienen mayor apertura al cambio que los

demás rangos de edad; por lo cual, se puede concluir que la brecha generacional es casi imperceptible.

Con todo lo anteriormente expuesto se puede ultimar que CONSTRUECUADOR presenta un público interno con una cultura corporativa débil, puesto que sus valores han sido poco difundidos y arraigados en su personal, razón por la cual, se obtuvo este tipo de resultados.

#### 4.8.2 Conclusiones del grupo focal

<b>Datos del grupo focal</b>	
<b>Moderador y observador:</b>	Alexandra Mariela Pintado Rivadeneira
<b>Fecha:</b>	Jueves, 8 de enero de 2015
<b>Lugar:</b>	Suites y departamentos Venetto (Oficinas del proyecto en construcción) Sector Ponciano Alto.
<b>Hora:</b>	14:00 pm
<b>Tiempo de duración:</b>	30 minutos
<b>Participantes del grupo focal:</b>	Maestros de obra representantes de los diferentes proyectos en construcción, tales como: Valle Cartago, Villa Navarra, Campiña (Lote 1), Bosques de la Armenia II, Inmobiliario Venetto, Casa Club La Hacienda (Manzana 5) y Casa Club La Hacienda (Manzana 7).
<b>Total de participantes:</b>	7 personas

Mediante la convocatoria a la participación del grupo focal dirigida hacia los maestros de obra representantes de cada uno de los siete proyectos que la empresa lleva a cabo, se pudo concluir que la realidad que viven los obreros en las construcciones es muy distinta a la que vive el personal administrativo de la empresa.

Todos los maestros de obra concuerdan que existe buena relación entre ellos y los obreros que mantienen en su cargo; incluso, llegan a considerarse una familia. Esto indica que el grupo obrero se conserva cohesionado al mantener sus relaciones laborales basadas en el buen trabajo y la tolerancia.

De manera general, se sienten satisfechos con la gestión que han venido realizando la empresa, pues en el ámbito de seguridad industrial específicamente, manifestaron que CONSTRUECUADOR es una de las mejores empresas en cuanto a la preocupación por salvaguardar la integridad física de sus obreros.

También admitieron que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos, los fiscalizadores. Esto indica que la comunicación funciona y se maneja adecuadamente.

Al mismo tiempo que la halagan, también expresaron sus observaciones al decir que la organización debe trabajar mucho más en la motivación de los obreros, ya que consideran que su remuneración no es totalmente justa y creen que lo más conviene en estos momentos es incentivarlos económicamente.

Finalmente, se hace hincapié al aclarar una vez más que, las circunstancias comunicacionales por las que se enfrenta el grupo obrero son muy diferentes a las que se enfrenta diariamente el personal administrativo en la empresa.

#### 4.8.3 Conclusiones de las entrevistas

Datos del entrevistado	
<b>Nombre:</b>	Ing. María Belén Ávila
<b>Cargo:</b>	Gerente Administrativa
<b>Fecha:</b>	Viernes, 6 de febrero de 2015
<b>Lugar:</b>	Instalaciones CONSTRUECUADOR (Av. Coruña N26-219 y San Ignacio)
<b>Hora:</b>	9:00 am
<b>Tiempo de duración:</b>	40 minutos

Las entrevistas fueron realizadas a la Gerente Administrativa y al Gerente General, de quienes se obtuvo información que permitió concluir lo siguiente: María Belén Ávila, Gerente Administrativa de CONSTRUECUADOR, menciona que los conflictos internos se generan por comunicaciones desviadas y porque las personas tienden a asumir situaciones equivocadas, sin antes investigar la información oficial.

Cuando se dan inconvenientes comunicacionales entre los miembros de la empresa, la persona llamada a tratar el problema y la resolución del mismo es el jefe inmediato de las personas involucradas, con el fin de escuchar las diferentes versiones y tomar una decisión respecto a ello.

La Gerente considera que gran parte de los conflictos laborales se dan no solamente por alguna equivocación o ineficiencia en las funciones de los empleados, sino que en ocasiones pesan más las distintas personalidades que posee cada miembro de la empresa, pues al tener un personal diverso siempre existirán ciertos roces entre trabajadores. Razón por la cual, es claro que el público interno tiene inconvenientes al discernir entre lo laboral y personal, lo que acarrea problemas serios en el lugar de trabajo.

Respecto a que el personal respondió que preferiría trabajar en equipo en vez de forma individual, Ávila percibe que la mayoría del personal respondió así porque muchos de ellos lo hacen por tener menos responsabilidades y menor cantidad de trabajo; tal es así que, limitan su trabajo a ciertas actividades para evadir sus obligaciones.

Ella explica que se evidencia poco compañerismo entre los empleados, pues cada uno vela por sus intereses y no por los del grupo de trabajo o la empresa en sí; como consecuencia de esto, la organización cuenta con un público interno poco integrado. Referente a este tema, se notificó a la Gerente que los hombres se sienten más identificados con la empresa; ella opinó que cree que se debe a que por naturaleza los hombres son menos conflictivos que las mujeres.

Con respecto al crecimiento laboral, María Belén expresa que no existe un plan de carrera, debido a que CONSTRUECUADOR es una empresa pequeña y ciertos ascensos que se han dado en empleados puntuales han sido gracias a su mérito propio, mas no por costumbre de la compañía; no obstante, es pertinente aclarar que parte de estos ascensos han sido realizados al personal joven de la empresa, generando molestia entre sus compañeros o simplemente envidia, como lo cataloga la Gerente.

Si bien es cierto, sí existe un gran porcentaje de público interno joven dentro de la organización, esto se debe a que el cambio de administración produjo reubicación, despidos y nuevas contrataciones de trabajadores. Pese a lo mencionado, ella asegura que existe una excelente estabilidad laboral, ya que la compañía siempre se ha mantenido responsable con sus obligaciones y sus beneficios adicionales que ésta brinda, pues dice que ese plus hace que los empleados no dejen la empresa.

Sin embargo, hay aspectos internos que no son manejados de la mejor manera, estos son los incentivos. Únicamente el área comercial era premiada, no obstante se generó molestia entre los demás empleados. Esta disposición fue aprobada por la Gerencia General, sin mayor estudio de sus consecuencias.

Estos sucesos internos incentivaron a los altos mandos a realizar una revisión y estudio de la calidad de desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la empresa, con el fin de incrementar los salarios de las personas que así lo merecían. Esta acción dio como resultado que ciertos trabajadores mejoren su desempeño, mientras que otros únicamente se conformaron con lo recibido sin ánimo a cambiar su actitud.

Asimismo, está consciente que los empleados deben sentirse desmotivados, porque al estar limitados por su liquidez se suprimieron ciertos suministros de oficina, no se cambiaron los uniformes y hasta el café se dejó expender de forma frecuente. Sin embargo, están dispuestos a realizar esfuerzos económicos porque esta situación cambie.

De hecho, la Gerente se mostró interesada al observar los resultados de las preferencias que el público interno tiene en cuanto a los canales de comunicación potenciales eran nuevos e innovadores para la empresa, ya que considera que una nueva forma de que fluya la información será saludable para la organización.

En cuanto a la percepción que ella posee sobre el Gerente General, señala que es un líder que está dispuesto a escuchar a cualquier empleado sin importar su cargo, pero esta cualidad se torna en ciertos momentos en un defecto o amenaza cuando decide tomar en cuenta la versión u opinión de una sola persona que no necesariamente está en lo correcto.

Es una persona muy exigente que posee un carácter fuerte, radical, determinante en sus decisiones, con preferencias muy marcadas dentro de la empresa, a más de esto, es un líder no motivador que no valora el esfuerzo de sus empleados.

El Gerente General suele tomar decisiones que no son comunicadas oficialmente a la Gerencia Administrativa, lo cual llega a convertirse en un chisme de corredor como el canal de comunicación utilizado entre ambas partes. En este sentido, la comunicación que se da entre las gerencias afecta directamente el correcto flujo de información que debe ser enviado a sus subordinados, puesto que al no tener un comunicado oficial, la Gerente Administrativa se ve limitada de compartir la información que muchas veces es tergiversada por el público interno.

Sobre el resultado del nivel de sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de la compañía, María Belén presume que se dieron esos valores, diciendo textualmente que “es la cultura de cada persona y los empleados creen que aunque para ellos la empresa no es la mejor, les guste o no, son parte de la empresa”.

En base a todas estas falencias comunicacionales se puede concluir que gran parte de la culpabilidad se le otorga al líder de la organización, ya que no cumple de forma adecuada su papel como cabeza estratégica de CONSTRUECUADOR.

Como se ha explicado en el marco teórico, el líder organizacional es quien encamina a sus empleados a la consecución de los objetivos empresariales y

que además, es la persona más indicada para difundir entre los trabajadores la cultura corporativa que debe adoptarse en la empresa. Con este argumento, no se pretende disminuir la culpa del público interno, al contrario, la empresa en su totalidad ha cometido errores por los que actualmente se ha generado un problema comunicacional interno que debe ser resuelto estratégicamente.

<b>Datos del entrevistado</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. José Javier Jaramillo
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Fecha:</b>	Viernes, 20 de febrero de 2015
<b>Lugar:</b>	Instalaciones CONSTRUECUADOR (Av. Coruña N26-219 y San Ignacio)
<b>Hora:</b>	12:00 pm
<b>Tiempo de duración:</b>	30 minutos

En términos generales, el Ing. José Javier Jaramillo, Gerente General de CONSTRUECUADOR, mencionó estar consciente que la empresa no cuenta con procesos de comunicación adecuados y eficientes, razón por la cual se generan los problemas de comunicación que son percibidos a través de un clima laboral tenso.

Admite que la empresa no se ha preocupado, ni ha realizado ningún esfuerzo por transmitir la filosofía corporativa, sino únicamente las políticas y metas a cumplirse, pero cree firmemente que les hace falta trabajar en la planificación estratégica de la organización con mayor empeño e insistencia. El Ing. Jaramillo textualmente dijo que “no es cuestión solamente de escribir bonitas palabras. La filosofía corporativa se la debe sentir, ser el norte de la empresa y la guía hacia dónde queremos ir”.

Para él, el correcto funcionamiento de la comunicación corporativa debe darse de forma integral, empezando por la comunicación interna de la organización y la colaboración del público interno. También aceptó, que la empresa no necesariamente cuenta con el mejor personal, ya que la calidad del trabajo que cada uno entrega a la empresa depende de la capacidad y preparación de los mismos.

Respecto a esto, explicó que se generaron dichos inconvenientes hace cuatro años atrás cuando por graves problemas económicos, limitó a la compañía la contratación del mejor personal, y aunque esto no generaliza a todos los integrantes de la empresa, sí existen ciertos empleados que no se los considera los trabajadores más competentes para desempeñar ciertas funciones.

Las afirmaciones anteriores, lo llevaron a analizar que las funciones del público interno no están bien definidas, lo cual genera confusión, incomodidad y problemas comunicacionales. En este punto, es clara la desorganización interna y la necesidad urgente de redefinir los roles de cada uno de los cargos de los empleados.

Sobre este tema, indicó que su percepción es que la parte técnica de la empresa cuenta con un mejor personal y de quienes se obtiene mejores resultados, mientras que el personal de la parte operativa y administrativa no lo considera en su totalidad un buen grupo.

El Gerente General explica que las cabezas de las principales áreas de la empresa sí se encuentran cohesionadas, pues cada semana mantienen reuniones para dar seguimiento al estado del cumplimiento de las metas a corto y largo plazo; sin embargo, con los mandos medios no existe buena relación.

Asimismo, el Ing. Jaramillo argumenta que, al ser una empresa que se dedica al sector de la construcción, existe personal disperso. Esto se debe a que algunos de ellos se encuentran en los diferentes proyectos inmobiliarios, causando que el proceso de comunicación sea inadecuado. Tal es así que, el correo electrónico es el canal de comunicación más utilizado, pero según él, no es el medio más óptimo porque se suelen dar distorsiones de los mensajes enviados.

De acuerdo a sus características como líder máximo, José Javier dice tratar de proyectarse como un ejemplo para los demás trabajadores, le gusta ser

organizado y preocupado por el cumplimiento de los objetivos organizacionales; a su vez, se considera una persona tolerante para escuchar las ideas y opiniones de los empleados.

Al calificarlo en las encuestas como un líder visionario se pudo determinar con esta entrevista ciertas habilidades adicionales que todo Gerente General debe poseer; tal como lo establece Stephen Robbins (2005, 434) a continuación:

- Explicar la visión a los demás, haciendo que la visión sea clara en cuanto a los objetivos y las acciones requeridos por medio de comunicaciones claras, orales y escritas.
- Expresar la visión no solo verbalmente, sino a través de su actuación, lo que requiere comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente la visión.
- Habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo. Es decir, la visión tiene que ser reveladora para todos los empleados de una misma organización.

Señala que mantiene una buena relación con mandos altos, medios y bajos, quienes tienen total apertura de dialogar con él, pero aclara que hay ciertos empleados que jamás han ingresado a su oficina para mantener una conversación, y presume que se debe a que algunos empleados no sienten suficiente confianza con su jefe y se muestran tímidos.

En definitiva, las pugnas que se suscitan entre departamentos friccionan las relaciones de trabajo, motivo por el cual, el estado de la comunicación interna se ve seriamente afectado.

Si bien es cierto, el Ing. Jaramillo dice ser un líder que motiva a sus empleados y lo suele hacer a través de una comunicación permanente con el público interno, pero se debe recordar que los resultados de las encuestas fueron contrarios a lo que él expone. Es pertinente aclarar que la opinión del Gerente

depende de su percepción personal y se concluye que es un líder que no sabe proyectar su imagen de la mejor manera, aunque tenga las mejores intenciones.

Se considera necesario destacar que la Gerencia General está palpando los problemas internos y está totalmente dispuesta a trabajar por la mejoría integral de la empresa, pues creen que ya no se debe perder más tiempo.

<b>Datos del entrevistado</b>	
<b>Nombre:</b>	Mgr. María Belén Monteverde
<b>Cargo:</b>	Coordinadora de la carrera Comunicación Corporativa
<b>Fecha:</b>	Miércoles, 4 de marzo de 2015
<b>Lugar:</b>	Udlapark
<b>Hora:</b>	10:00 pm
<b>Tiempo de duración:</b>	30 minutos

Respecto a las preguntas realizadas a la experta en comunicación corporativa, mencionó que los gerentes muchas veces no están conscientes del tipo de imagen que están transmitiendo y la mayoría de las veces, los empleados la perciben diferente a lo que el gerente general proyecta.

Si esto sucede, es claro que hay un desfase entre lo que se dice y lo que los empleados piensan y entienden. Por esta razón, es importante informar al gerente de lo que ocurre, con el fin de que él logre tomar en cuenta de sus falencias para luego actuar sobre las mismas para ser corregidas.

Se debe analizar las fortalezas y debilidades del líder organizacional para encaminarlas a la consecución de un gerente que posea en su mayoría características positivas y que de esa misma forma sean transmitidas al público interno.

Durante la entrevista, se mencionó a la Magíster Monteverde cierta información obtenida de la investigación realizada sobre el líder organizacional; al respecto dijo que el tener un temperamento fuerte no necesariamente es negativo, de

hecho, dice que una persona que posee un carácter blanco y que dirige una empresa no funciona. Al contrario, ella cree que el carácter fuerte del gerente, simplemente debe ser direccionado como positivo.

Como complemento, dijo que se debe fortalecer el valor de la cultura corporativa a través de la enseñanza de la filosofía corporativa, ya que cada persona asimila o entiende la información de diferente forma.

Cree que es indispensable desarrollar modelos tangibles de comportamiento y recompensar a los empleados que están viviendo los valores corporativos tal como la empresa lo desea, pues hay que tener en mente que muchos trabajadores no es que no pretendan actuar como la compañía propone, sino que el desconocimiento de dichos valores prima entre ellos.

Las personas deben adaptarse a la filosofía; sin embargo, si ésta tiene mucha antigüedad al igual que sus planes estratégicos, entonces es notorio que el tiempo para su caducidad ha concluido y debe ser revisado.

De ser necesaria una reestructuración de la filosofía corporativa, se recomienda que no solamente sea asunto de los directivos, sino que toda la organización debería intervenir a través de un proceso participativo con el objetivo de que ésta sea perdurable.

Al involucrar a cada uno de los integrantes que conforman la empresa, resultará beneficioso para el público interno, pues asumirán la información de la compañía de otra forma, siendo el fin primordial el que los empleados vivan los valores organizacionales diariamente en su accionar.

Otra forma de contribuir a unos empleados integrados es mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la apertura de sus canales, puesto que ningún trabajador podría opinar si desconoce información.

Tal es el caso de la toma de decisiones importantes que realiza la empresa, para esto es preciso contar con un nivel de madurez, compromiso y responsabilidad entre todas las partes involucradas, ya que los empleados

deben entender que no todos pueden tener voto en cada una de las reuniones; no obstante, hay que recordar que también deben ser escuchados por los altos directivos.

En cuanto al sentimiento de orgullo y pertenencia que sienten los empleados, al igual que el nivel de identificación, considera que el público interno de CONSTRUECUADOR respondió en su mayoría de una forma positiva, porque aun cuando se sientan de esa forma, también están conscientes y reconocen que existen fallas comunicacionales al interior de la empresa.

Para la experta en comunicación esta situación es una oportunidad, considerando que la empresa pasó por momentos difíciles en su economía y después de estos acontecimientos, generalmente, se genera una depresión organizacional, como lo define María Belén.

Sugiere trabajar con mayor ahínco sobre los procesos de integración y comunicación ascendentes, descendentes y horizontales con el fin de que todos tengan conocimiento de lo que es la empresa y lo que los une para cumplir los lineamientos empresariales.

## 5. CAPÍTULO V. PROPUESTA COMUNICACIONAL

### 5.1 ANÁLISIS F.O.D.A



### 5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

En base a los resultados obtenidos en la investigación y a las necesidades de la empresa, se plantearán objetivos que permitirán guiar al plan de comunicación interna a conseguir soluciones a los problemas organizacionales.

### **5.2.1 Objetivo General**

Mejorar la cultura corporativa y crear sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de CONSTRUECUADOR S.A a través de estrategias de comunicación interna.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Reestructurar el manejo de la comunicación interna.
- Afianzar el conocimiento de los principales ejes empresariales.
- Agilizar el flujo de información mediante la participación continua de los trabajadores.
- Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados hacia la organización.
- Promover la cultura corporativa a los empleados como una guía de actuación permanente en la empresa.

### **5.3 PÚBLICOS**

- Empleados administrativos
- Maestros de obra

## 5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA

### 5.3.1 Matriz Estratégica Interna

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Mejorar la cultura corporativa y crear sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de CONSTRUECUADOR S.A a través de estrategias de comunicación interna.	Reestructurar el manejo de la comunicación interna.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Implementar el Departamento de Comunicación Corporativa.
	Afianzar el conocimiento de los principales ejes empresariales.		Difundir de forma creativa la filosofía corporativa y los proyectos inmobiliarios.
	Agilizar el flujo de información mediante la participación continua de los trabajadores.	Mandos altos, medios, bajos y maestros de obra de CONSTRUECUADOR S.A.	Optimizar los canales de comunicación ya existentes.
			Fomentar la participación, colaboración y el trabajo en equipo.
			Incentivar a los empleados mediante reconocimientos o premios.
	Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados hacia la organización.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Elevar el nivel de identificación laboral en los empleados.
Promover la cultura corporativa a los empleados como una guía de actuación permanente en la empresa	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Mejorar el comportamiento organizacional, la organización y la comunicación interna.	

### 5.3.2 MATRIZ DE ACCIONES

OBJETIVO #1: Reestructurar el manejo de la comunicación interna.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Implementar el Departamento de Comunicación Corporativa.	<p><b>Contratar un profesional en comunicación corporativa:</b></p> <p>El proceso de selección durará dos semanas en el cual los candidatos/as, previo a una selección de carpetas, serán sometidos a pruebas psicométricas y a entrevistas con la Gerencia General y Administrativa. El anuncio para cubrir la vacante en la empresa será publicado en Multitrabajos.com, Computrabajo.com.ec y en la bolsa de empleo de las universidades más reconocidas del país.</p>	Gerencia General, Gerencia Administrativa.
	<p><b>Contratar un profesional en diseño gráfico:</b></p> <p>Para la contratación del diseñador gráfico, la empresa tomará como plazo máximo una semana. El proceso de la presente acción será el mismo que el anterior, a diferencia que las entrevistas serán programadas con la Gerencia Administrativa y el Comunicador Corporativo. Este profesional tendrá un contrato por un año a medio tiempo.</p>	Gerencia Administrativa, Comunicador Corporativo.
	<p><b>Definir funciones y responsabilidades entre el área de Recursos Humanos y Comunicación:</b></p> <p>Una vez contratado el profesional en comunicación corporativa se procederá a la fijación de funciones que compete a cada una de las áreas. Este proceso estará a cargo de la Gerente Administrativa. Se realizarán tres reuniones durante una semana con los involucrados, por ser un proceso de reorganización importante que conlleva tiempo.</p>	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.

OBJETIVO #2: Afianzar el conocimiento de los principales ejes empresariales.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Difundir de forma creativa la filosofía corporativa y los proyectos inmobiliarios.	<p><b>Revisar la filosofía corporativa 2005 para conocer su estado actual:</b> Se programará una reunión en la sala de juntas, de acuerdo al tiempo libre de ambas gerencias, donde se tratará este tema a fin de que se pueda obtener toda la información necesaria para la actualización de la filosofía corporativa.</p>	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Realizar un grupo focal para definir la filosofía corporativa conjuntamente con el personal:</b> Siete empleados serán los participantes de dicho grupo, el ejercicio se llevará a cabo en la sala de juntas de la empresa un día viernes por la tarde junto a su mediador, el comunicador corporativo. Esta reunión tendrá una duración de una hora. (Los integrantes del grupo focal serán escogidos aleatoriamente de cada una de las siete áreas de trabajo para lograr una efectiva participación y aporte de los empleados hacia la empresa.)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Crear manuales de inducción para los trabajadores:</b> Cada manual contendrá la filosofía corporativa, objetivos organizacionales, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud en el trabajo y demás información que sea de relevancia para el conocimiento de los empleados. El manual tendrá un máximo de 30 páginas y será diseñado en papel couché de 90g con un tamaño A6 (10,5cm x 14,8cm), la portada y contraportada serán impresas en el mismo tipo de papel con un gramaje de 200. Los manuales serán entregados a todos los trabajadores, quienes deberán firmar un registro una vez que lo hayan receptado.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Organizar un cóctel, el cual tendrá como nombre "Construyendo en equipo":</b> El evento dará inicio a una campaña interna en la cual se presentará oficialmente la filosofía corporativa y los proyectos en ejecución de la empresa. Durante el evento: El gerente general presentará los objetivos organizacionales anuales, el comunicador corporativo expondrá la filosofía corporativa en colaboración de cada uno de los empleados que colocarán piezas de foami de un rompecabezas con los valores organizacionales. Como acto seguido, se entregarán escarapelas a cada uno de los empleados por parte del Gerente General, los manuales de inducción y una pulsera con el eslogan de la campaña. <b>Fecha:</b> Viernes, 16 de octubre de 2015 <b>Hora:</b> 19h00 (Duración 3 horas) <b>Lugar:</b> Salón de recepciones del Portal de Liga (Av. Río Amazonas).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital), Art Event.
	<p><b>Colocación de la filosofía corporativa en cada uno de los pisos:</b> Se ubicarán tres avisos impresos en papel couché cada uno por separado, es decir, misión, visión y valores corporativos en diferente impresiones, las mismas que serán enmarcadas para ser colocadas en paredes donde se tenga total visibilidad de la filosofía organizacional. Las mencionadas impresiones tendrán un tamaño A3 (29,7cm x 42cm) y un gramaje de 90.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, All Print (Impresión digital).
	<p><b>Diseñar fondos de pantalla:</b> Todos los ordenadores de los empleados tendrán como fondo de pantalla un diseño corporativo que contenga la filosofía organizacional, pues al tener un constante uso de los computadores se irá fortaleciendo aún más la información organizacional en la mente del público interno. Los fondos de pantalla se mantendrán durante todo el año con una variación en el diseño semestralmente.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.
	<p><b>Diseñar material creativo con valores corporativos:</b> En cada piso se colgarán diseños en forma de casa, nube y diversas formas más que contendrán los valores empresariales con el fin de recordar a los trabajadores que esos son los principales ejes del comportamiento organizacional y a los que deben regirse diariamente. Los diseños serán impresos en papel couché de 200g con un tamaño de 20cm x 20cm, colgados con hilo nylon y tendrán una permanencia continua de tres meses.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital).
	<p><b>Diseñar un juego virtual. - "ConstruGame":</b> Esta plataforma estará habilitada vez cada tres meses, el cual contiene trivias o preguntas sobre información importante acerca de CONSTRUECUADOR. El juego tendrá un total de 5 preguntas y cada una de ellas tendrá 4 opciones a escoger con un lapso máximo de 20 segundos para responder; cabe recalcar, que dichas preguntas tendrán un puntaje de 10, 20, 30, 40 y 50 puntos, puesto que la dificultad se incrementará. Los dos primeros empleados que contesten correctamente a todas las preguntas obtendrán un premio sorpresa (Memory Flash Kingston 2GB con la identificación de la empresa).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.

OBJETIVO #3: Agilizar el flujo de información mediante la participación continua de los trabajadores.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Optimizar los canales de comunicación ya existentes.	<p><b>Rediseñar y reubicar las carteleras existentes en la empresa:</b></p> <p>La empresa ya cuenta con carteleras de tipo convencional con superficie de paño color verde oscuro. Dichas carteleras serán aprovechadas y rediseñadas en su contenido, es decir, se publicarán las fechas de cumpleaños de los cumpleaños del mes, ganadores de ConstruGame, frases de motivación, comunicados oficiales, cortos artículos de interés, entre otros. (se colocará una cartelera en cada piso).</p> <p>Habrà un constante monitoreo para controlar el estado de las carteleras. Asimismo, cada mes el comunicador estarà encargado de cambiar el contenido de esta herramienta.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Solicitar el envío de comunicados entre compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos:</b></p> <p>Todos los comunicados que fluyan entre el público interno deberán ser remitidos vía correo electrónico, adjuntando imágenes personalizadas según su importancia (urgente, tarea importante, recordatorio, atención y reunión.), con el fin de mantener un registro de la información enviada en caso de un mal entendido. Dichos diseños serán enviados a todos los empleados administrativos que disponen de computadoras dentro de la empresa, reforzado por el envío de oficios físicos a quienes no dispongan de un ordenador.</p> <p>Estos últimos, serán impresos en papelería corporativa A4 (21cm x 29,7cm) de 80g con los respectivos diseños.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
Implementar nuevos canales de comunicación interna.	<p><b>Elegir un representante de los empleados:</b></p> <p>Cada área de trabajo se organizará y nombrará a un representante de dicho departamento, a fin de que sea el encargado de manifestarse por sus compañeros de área. Este empleado será elegido de forma anual, quien estará encargado de asistir semanalmente (Todos los días lunes) a las reuniones de comité y de realizar un informe con las observaciones, anomalías, peticiones o cualquier otra información relevante de su área representada, la misma que deberá ser discutida con sus superiores.</p> <p>Una vez elegido el representante deberá ser notificado al Departamento de Comunicación Corporativa inmediatamente o con un plazo máximo de dos días.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Programar reuniones todos los días lunes:</b></p> <p>Programar y supervisar las reuniones de los lunes a las 09h00, las cuales estarán integradas por el gerente general, los Gerentes de cada área y los representantes de los empleados de las diferentes áreas, estas reuniones tendrán el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos de la semana anterior. Seguida a esta reunión, cada departamento tendrá otra sesión con su grupo de trabajo, encabezado por su líder gerencial, para comunicar los objetivos y los plazos a cumplir durante esa semana.</p> <p>La primera reunión que se realizará en la mañana tendrá lugar en la sala de juntas principal; la segunda, en la oficina del gerente representante de su área.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia General, Gerentes, representantes y empleados de cada área.
	<p><b>Programar una reunión informal:</b></p> <p>Mensualmente el gerente general tendrá una reunión en la cafetería con cada departamento de trabajo con el fin de mantener un contacto más directo y cercano con los empleados, escuchar sus necesidades y los avances de su trabajo. Las mencionadas reuniones serán programadas a las 16h00 los días jueves, dotando a la cafetería de todo lo necesario para la atención de sus asistentes. De igual forma, la persona encargada de la limpieza en la empresa será quien atienda al grupo proporcionándoles café, té y bocaditos (Galletas de sal y dulce).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia General, Gerentes y empleados de cada área, persona de limpieza.
	<p><b>Diseñar un buzón de sugerencias digital. - "Construyendo con tu opinión":</b></p> <p>Será un buzón de sugerencia virtual y anónima que los empleados podrán disponer para emitir sus comentarios acerca del funcionamiento de la empresa. La razón de que sea virtual es minimizar el consumo de papel y colaborar con el medio ambiente; inclusive, los datos se registrarán directamente en la computadora del comunicador y podrá tener un constante seguimiento del uso del buzón.</p> <p>Al obtener la información en tiempo real, se logrará dar respuesta o solución inmediata a las inquietudes de los empleados. Éste a diferencia de los buzones físicos, permite que la comunicación sea más fluida, rápida y con menor gasto.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.
	<p><b>Elaborar boletines informativos:</b></p> <p>Se diseñará boletines informativos con los colores corporativos de la organización para informar a todo el público interno de información relevante según su urgencia e importancia; de igual manera, esta acción será reforzada con boletines físicos publicados en las carteleras para los empleados que no utilicen un ordenador. Es pertinente aclarar, que los boletines informativos serán enviados únicamente por el comunicador corporativo.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Crear un intranet corporativo:</b></p> <p>En la creación de este sistema interno se encontrarán los accesos directos a: correo corporativo, buzón de sugerencias, políticas y reglamentos internos, guía de los números de extensiones de cada empleado, control de faltas, registro de entrada y salida, procesos de comunicación a seguir, calendario de las próximas actividades, revista digital corporativa, galería de fotos del público interno, área de noticias, accesos directos a las redes sociales de la empresa, página web, evaluaciones para empleados y gerentes, acceso a votaciones para evento de premiación al público interno.</p> <p>Cada empleado tendrá un usuario y contraseña para poder acceder a este espacio virtual que estará habilitado no solamente para ser visitado durante las horas de oficina, sino también fuera de la empresa, pues el objetivo principal es que los empleados no se deslinden de lo que sucede con la empresa en días y horas que no son laborables.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.
	<p><b>Diseñar una revista corporativa. - "ConstruNews":</b></p> <p>En esta revista digital y física se recopilarán los logros empresariales del año, imágenes de los diferentes eventos realizados, artículos escritos por dos gerentes y dos empleados escogidos aleatoriamente, se brindará un espacio exclusivamente a las fotografías graciosas que serán capturadas por el público interno con el objetivo de incentivar la colaboración en el trabajo de forma divertida.</p> <p>Se publicarán a los ganadores de las diferentes categorías de los eventos ejecutados, al igual que las imágenes de todos los colaboradores de la empresa. Finalmente, las dos últimas páginas de la revista estarán en blanco para ser firmadas por todos los empleados a manera de un anuario.</p> <p>"ConstruNews" será publicada en formato PDF en el intranet corporativo e impresa en papel couché de 90g con su portada y contraportada en 200g con un tamaño de 20cm x 20cm. Parte de su diseño será contar con troquelados y transparencias, de manera que sea una revista atractiva para ser coleccionada por el público interno cada año. (Máximo 40 páginas)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital).

OBJETIVO #4: Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados hacia la organización.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Elevar el nivel de identificación laboral en los empleados.	<p><b>Ofrecer beneficios adicionales:</b> La empresa mantendrá los beneficios actuales como el seguro privado, el subsidio en alimentación, el bono o canasta navideña dependiendo del caso y el servicio de cafetería. Adicional a esto, se crearán alianzas estratégicas con las empresas que puedan brindar más beneficios a los empleados, como descuentos y promociones especiales. Las empresas con las que se realizará dichas alianzas son: Multicines y Subway. (Se contará con un talonario para entregar a cada empleado dos cupones por persona. Las medidas de los cupones serán de 8cm x 5cm.)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa, All Print (Impresión digital).
	<p><b>Confeccionar uniformes:</b> Los días viernes, tanto mujeres como hombres, podrán vestirse con un jean azul y una camiseta tipo polo con el logotipo de la empresa. El costo de las camisetas será asumido totalmente por la empresa.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Departamento de Contabilidad, Uniformes Moda.
	<p><b>Entregar kits a empleados administrativos y obreros:</b> Esta será una acción con un efecto secundario, ya que se pretende afianzar la iconografía corporativa en el público interno y a su vez, proporcionar el material de trabajo necesario. <b>Kit empleados administrativos:</b> Jarro, esfero, carpetas membretadas, cuadernillo de 50 hojas, letreros con la posición de cada empleado (ya sea para ser ubicados en los cubículos o en las entradas de las oficinas), y carné. Todos estos elementos los contendrá un bolso ecológico de 30cm x 30cm con el logo corporativo. <b>Kit obreros:</b> Casco, chaleco de seguridad reflectivo, mascarilla, poncho de lluvia, botas y guantes. En el caso de los obreros el bolso será de 45cm x 45cm.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa, All Print (Impresión digital), Apolo Confección Industrial.
	<p><b>Organizar capacitaciones y talleres:</b> Se planearán capacitaciones y talleres de forma bimensual, los cuales tratarán sobre el liderazgo, el entrenamiento mental, la inteligencia emocional, la motivación y la comunicación de excelencia. De igual forma, se capacitará al público interno en programas especializados dependiendo su área de trabajo. (Se tratará en lo posible que las capacitaciones y talleres sean agendadas en la mañana, de acuerdo el día que la empresa y los consultores pacten.) Al dar por terminada la primera mitad de la intervención de los consultores se pondrá a disposición de los asistentes una estación de bebidas. Este receso no durará más de 10 minutos. <b>Lugar:</b> Sala de reuniones de la empresa. <b>Hora y fecha:</b> A convenir de la empresa y los consultores.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diego Merino Naranjo Consultores.
	<p><b>Enviar tarjetas de felicitación:</b> Los empleados recibirán tarjetas virtuales personalizadas en el día de su Cumpleaños, Día del Trabajador, Día de la Mujer, Día del Padre, Día de la Madre, San Valentín, Navidad y Año Nuevo. El fin es que los trabajadores sientan y sepan que son importantes para la empresa, a través de pequeños detalles como una felicitación en días especiales.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Celebrar los cumpleaños:</b> Se organizará un festejo en la cafetería al final del mes para la celebración de todos los empleados que han cumplido años durante ese tiempo. Se solicitará a cada empleado la colaboración de \$3,00 mensuales para la organización del mismo, el cual se llevará a cabo una hora antes del tiempo de almuerzo, aproximadamente a las 12h00 del día. (Duración: 30 minutos) El dinero recolectado se destinará en la compra del pastel, snacks, gaseosas, vela, servilletas, vasos, platos y cucharas desechables.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Departamento de contabilidad.
	<p><b>Organizar un desayuno corporativo para celebrar el Día del trabajo:</b> El día posterior al 1 de mayo se organizará un desayuno corporativo como festejo y agradecimiento al público interno por sus labores realizadas diariamente en la empresa. Los obreros recibirán un refrigerio en cada una de los proyectos en construcción. (Sánduches Subway y gaseosa). Durante el evento se destinarán varios minutos a un discurso emitido por el gerente general y el comunicador corporativo. Adicionalmente, se proyectará un video con imágenes recopiladas de los diversos proyectos a cargo de la empresa. <b>Fecha:</b> 2 de mayo de 2016 <b>Hora:</b> 07h00 a 09h00 <b>Lugar:</b> Salón de recepciones del Portal de Liga (Av. Río Amazonas).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Art Event.
Fomentar la participación, colaboración y el trabajo en equipo.	<p><b>Planear un team building. - "ConstruCampeones":</b> El evento que se llevará a cabo un determinado día sábado por la mañana, en el cual se pondrá a prueba la creatividad, el trabajo en equipo, la confianza, la comunicación entre compañeros, la integración, la automotivación y su capacidad de resolución mediante diferentes tipos de juegos, acertijos y pruebas. A más de ser divertido, se inculcarán los valores corporativos. <b>Hora:</b> 8h30 <b>Fecha:</b> El día exacto dependerá de la disponibilidad tanto de los consultores como del parque; sin embargo, se pretende que el evento se desarrolle el sábado de la primera semana de febrero. <b>Lugar:</b> Nayón Xtreme Valley Parque de Aventura (Calle Paltabamba S2-72 y Pedro del Valle)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diego Merino Naranjo Consultores. Nayón Xtreme Valley Parque de Aventura.
	<p><b>Convocar a una mañana deportiva. - "Constru Runner 5k (carrera dirigida a los hombres) y Constru Walker 5k (carrera dirigida hacia las mujeres)":</b> Las carreras tendrán como escenario el Parque Metropolitano Bicentenario. Aquí, los empleados participarán en una carrera de cinco kilómetros en la que los hombres podrán correr y las mujeres caminar. Además, se invitará a empresas con las que CONSTRUECUADOR tiene sólidas relaciones a fin de tener mayor afluencia en el evento y otros contrincantes, puesto que la empresa cuenta con poco personal. A los ganadores se les premiará con medallas (oro, plata, bronce), mientras que a los demás participantes se les entregará un certificado de participación en tamaño A3 impreso en cartulina. Las empresas a participar serán: Kerámicos, Banco del Pichincha, Holcim, Edesa y Plastigama. (Cada empresa puede asistir al evento con 30 representantes.) Tanto a hombres como a mujeres se les proporcionará una camiseta con los distintivos corporativos. Las demás empresas deberán asistir con una camiseta o distintivo que represente a su organización. <b>Fecha:</b> Sábado, 9 de abril de 2016 <b>Hora:</b> 08h00 <b>Lugar:</b> Parque Metropolitano Bicentenario</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Trofeos Castro, All Print (Impresión digital).
Incentivar a los empleados mediante reconocimientos o premios.	<p><b>Organizar el aniversario #18 de CONSTRUECUADOR:</b> En julio, mes del aniversario de la empresa, se realizará una cena para celebrar los 18 años de permanencia de CONSTRUECUADOR en el mercado y a la vez, se premiará al público interno en las categorías de: el empleado con mejor desempeño, el mejor compañero/a, el más puntual, el más organizado/a, el más gracioso/a, el mejor vendedor/a y el mejor maestro de obra. En este evento se les premiará con un reconocimiento en vidrio.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Hotel Quito.

	<p>Cuatro días será el plazo para que el público interno mencione quienes podrían ser los candidatos potenciales, el quinto día ya estará habilitado el acceso directo a las votaciones en intranet para conocer quiénes serán los ganadores a dichas categorías el día del evento. A partir del quinto día, los empleados tendrán un máximo de tres días para dar el voto por su compañero favorito y finalizar el proceso. (Únicamente el maestro de obra será elegido por el área de Construcciones sin someter a votación externa)</p> <p>En el evento se destinará un período de tiempo para realizar el lanzamiento de la revista ConstruNews.</p> <p><b>Fecha:</b> 15 de julio de 2016</p> <p><b>Hora:</b> 20h00</p> <p><b>Lugar:</b> Salón Pichincha del Hotel Quito (Av. González Suárez N27-142).</p> <p><b>Traje:</b> Formal</p>	
	<p><b>Reconocer el tiempo de trabajo de los colaboradores:</b></p> <p>Por el cumplimiento de cada cinco años de permanencia de los empleados en la empresa, la organización enviará una tarjeta virtual con un agradecimiento especial por su tiempo de trabajo. El premio será un día libre en la semana, cualquiera que el trabajador escoja.</p>	Gerencia General, Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Promover las felicitaciones informales:</b></p> <p>Los gerentes como los jefes inmediatos deberán tener el hábito de felicitar a los empleados subordinados de las diferentes áreas cada vez que ellos se han destacado por su trabajo, tanto al personal masculino como al femenino sin considerar el área de trabajo. (Vía conversación o vía correo corporativo) Para afianzar este tipo de comportamientos, el comunicador corporativo brindará una breve charla a las gerencias de la importancia de mantener motivados a los empleados y valorar constantemente su trabajo. Esta charla se realizará en la sala de juntas, la cual durará un tiempo máximo de 30 minutos.</p>	Gerencia General, Gerencias de cada una de las áreas, Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Crear política de incentivos:</b></p> <p>Implementar una política de incentivos en la que se propone que cada año sea evaluado el desempeño laboral de cada trabajador con el fin de incrementar un porcentaje salarial, de no ser merecedor se mantendrá con su sueldo actual. Las evaluaciones serán realizadas por las gerencias en base a un listado con ciertas características o parámetros a evaluar, las mismas que serán entregadas por el comunicador corporativo, para lo cual, previamente habrá una reunión entre el Departamento de Comunicación Corporativa y la Gerencia Administrativa para definir todos los parámetros que deben ser calificados por los jefes de los trabajadores.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa.

<b>OBJETIVO #5: Promover la cultura corporativa a los empleados como una guía de actuación permanente en la empresa.</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorar el comportamiento organizacional, la organización y la comunicación interna.	<p><b>Capacitar a los mandos altos:</b></p> <p>Capacitación y entrenamiento personalizado y exclusivo dirigido hacia los gerentes representantes a los distintos departamentos de trabajo. Dicho entrenamiento tratará temas acerca del tipo de liderazgo que deben mantener frente a los empleados y el comportamiento ejemplo que deben proyectar en la empresa, pues son los modelos a seguir de cada trabajador.</p> <p>Tanto la actitud como el comportamiento gerencial son importantes para que el público interno adopte conductas similares y la cultura corporativa se consolide.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Definir funciones:</b></p> <p>Debido a la desorganización interna de la empresa se iniciará un proceso de definición de funciones, sueldos y descripción de puestos. El proceso tendrá una duración de dos meses, ya que se requiere categorizar cada uno de los cargos que ocupa el empleado y si esas son ocupadas de acuerdo a las competencias de los empleados. A través de la revisión de documentos y entrevistas programadas con cada uno de los funcionarios se logrará llevar a cabo esta acción.</p>	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Reestructurar el organigrama empresarial:</b></p> <p>Tras haber culminado la definición de funciones se procederá a la revisión y reorganización de la ubicación de los cargos del público interno en el organigrama corporativo. Claramente se evidencia desorden en el organigrama actual. Este proceso durará un mes.</p> <p>Una vez que el organigrama se haya oficializado tras la aprobación gerencial, se publicará el documento oficial en el intranet institucional, pues es de vital importancia que todos los empleados lo conozcan para respetar las jerarquías y procesos comunicacionales. Inclusive, se programará una reunión en la sala de juntas con cada una de las áreas de la empresa para la presentación oficial de los cargos y funciones de los que son responsables los trabajadores.</p>	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa
	<p><b>Establecer procesos de evaluación:</b></p> <p>Semestralmente se dará inicio a un proceso de evaluación integral en el que los empleados podrán calificar a la empresa en varios aspectos y, de igual forma, los gerentes evaluarán el funcionamiento de sus áreas o grupo humano que tienen a cargo.</p> <p>En ambos casos, las evaluaciones se realizarán mediante un cuestionario online (Google Docs) que será estructurado previamente por la Gerencia Administrativa y el Departamento de Comunicación Corporativa. Responder el cuestionario de evaluación será obligación de todo el público interno, sus respuestas se recibirán directamente en los ordenadores de ambas partes involucradas para luego ser analizados los resultados obtenidos.</p>	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Instaurar un modelo comunicacional para la resolución de conflictos internos:</b></p> <p>Se diseñará un proceso de comunicación que deberán seguir los empleados en caso de que se presente un inconveniente laboral. Este modelo estará publicado en el intranet como información importante y servirá de guía al público interno al momento de presentarse algún tipo de inconveniente. Con esta acción se pretende respetar tanto los procesos y canales comunicacionales como los niveles jerárquicos.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
	<p><b>Reorganizar los puestos de trabajo:</b></p> <p>Las remodelaciones realizadas en la infraestructura de la empresa generaron desorganización e incomodidad en el espacio físico de trabajo. Al tener conocimiento claro del organigrama empresarial reestructurado se podrá asignar correctamente a sus ocupantes las diferentes oficinas y cubículos que posee la empresa, de acuerdo al área y tipo de cargo o jerarquía que posea el funcionario.</p>	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	
Mejorar la cultura corporativa y crear sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de CONSTRUECUADOR S.A a través de estrategias de comunicación interna.	Reestructurar el manejo de la comunicación interna.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Implementar el Departamento de Comunicación Corporativa.	<b>Contratar un profesional en comunicación corporativa:</b> El proceso de selección durará dos semanas en el cual los candidatos/as, previo a una selección de carpetas, serán sometidos a pruebas psicométricas y a entrevistas con la Gerencia General y Administrativa. El anuncio para cubrir la vacante en la empresa será publicado en Multitabajos.com, Computrabajo.com.ec y en la bolsa de empleo de las universidades más reconocidas del país.	Gerencia General, Gerencia Administrativa.	
				<b>Contratar un profesional en diseño gráfico:</b> Para la contratación del diseñador gráfico, la empresa tomará como plazo máximo una semana. El proceso de la presente acción será el mismo que el anterior, a diferencia que las entrevistas serán programadas con la Gerencia Administrativa y el Comunicador Corporativo. Este profesional tendrá un contrato por un año a medio tiempo.	Gerencia Administrativa, Comunicador Corporativo.	
				<b>Definir funciones y responsabilidades entre el área de Recursos Humanos y Comunicación:</b> Una vez contratado el profesional en comunicación corporativa se procederá a la fijación de funciones que compete a cada una de las áreas. Este proceso estará a cargo de la Gerente Administrativa. Se realizarán tres reuniones durante una semana con los involucrados, por ser un proceso de reorganización importante que conlleva tiempo.	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.	
	Afianzar el conocimiento de los principales ejes empresariales.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Difundir de forma creativa la filosofía corporativa y los proyectos inmobiliarios.	<b>Revisar la filosofía corporativa 2005 para conocer su estado actual:</b> Se programará una reunión en la sala de juntas, de acuerdo al tiempo libre de ambas gerencias, donde se tratará este tema a fin de que se pueda obtener toda la información necesaria para la actualización de la filosofía corporativa.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
					<b>Realizar un grupo focal para definir la filosofía corporativa conjuntamente con el personal:</b> Siete empleados serán los participantes de dicho grupo, el ejercicio se llevará a cabo en la sala de juntas de la empresa un día viernes por la tarde junto a su mediador, el comunicador corporativo. Esta reunión tendrá una duración de una hora. (Los integrantes del grupo focal serán escogidos aleatoriamente de cada una de las siete áreas de trabajo para lograr una efectiva participación y aporte de los empleados hacia la empresa.)	Departamento de Comunicación Corporativa.
					<b>Crear manuales de inducción para los trabajadores:</b> Cada manual contendrá la filosofía corporativa, objetivos organizacionales, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud en el trabajo y demás información que sea de relevancia para el conocimiento de los empleados. El manual tendrá un máximo de 30 páginas y será diseñado en papel couché de 90g con un tamaño A6 (10,5cm x 14,8cm), la portada y contraportada serán impresas en el mismo tipo de papel con un gramaje de 200. Los manuales serán entregados a todos los trabajadores, quienes deberán firmar un registro una vez que lo hayan receptado.	Departamento de Comunicación Corporativa.
					<b>Organizar un cóctel, el cual tendrá como nombre "Construyendo en equipo":</b> Será un cóctel de iniciación a una campaña interna en la cual se presentará oficialmente la filosofía corporativa y los proyectos en ejecución de la empresa. Durante el evento: El gerente general presentará los objetivos organizacionales anuales, el comunicador corporativo expondrá la filosofía corporativa en colaboración de cada uno de los empleados que colocarán piezas de foami de un rompecabezas con los valores organizacionales. Como acto seguido, se entregarán escarapelas a cada uno de los empleados por parte del Gerente General, los manuales de inducción y una pulsera con el eslogan de la campaña. <b>Fecha:</b> Viernes, 16 de octubre de 2015 <b>Hora:</b> 19h00 (Duración 3 horas) <b>Lugar:</b> Salón de recepciones del Portal de Liga (Av. Río Amazonas).	Departamento de Comunicación Corporativa, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital), Art Event.
					<b>Colocación de la filosofía corporativa en cada uno de los pisos:</b> Se ubicarán tres avisos impresos en papel couché cada uno por separado, es decir, misión, visión y valores corporativos en diferente impresiones, las mismas que serán enmarcadas para ser colocadas en paredes donde se tenga total visibilidad de la filosofía organizacional. Las mencionadas impresiones tendrán un tamaño A3 (29,7cm x 42cm) y un gramaje de 90.	Departamento de Comunicación Corporativa, All Print (Impresión digital).
					<b>Diseñar fondos de pantalla:</b> Todos los ordenadores de los empleados tendrán como fondo de pantalla un diseño corporativo que contenga la filosofía organizacional, pues al tener un constante uso de los computadores se irá fortaleciendo aún más la información organizacional en la mente del público interno. Los fondos de pantalla se mantendrán durante todo el año con una variación en el diseño semestralmente.	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.
					<b>Creativos diseños con valores corporativos:</b> En cada piso se colgarán diseños en forma de casa, nube y diversas formas más que contendrán los valores empresariales con el fin de recordar a los trabajadores que esos son los principales ejes del comportamiento organizacional y a los que deben regirse diariamente. Los diseños serán impresos en papel couché de 200g con un tamaño de 20cm x 20cm, colgados con hilo nylon y tendrán una permanencia continua de tres meses.	Departamento de Comunicación Corporativa, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital).
Agilizar el flujo de información mediante la participación continua de los trabajadores.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.	Optimizar los canales de comunicación ya existentes.	<b>Diseñar un juego virtual. - "ConstruGame":</b> Esta plataforma estará habilitado una vez cada tres meses, el cual contiene trivias o preguntas sobre información importante acerca de CONSTRUECUADOR. El juego tendrá un total de 5 preguntas y cada una de ellas tendrá 4 opciones a escoger con un lapso máximo de 20 segundos para responder; cabe recalcar, que dichas preguntas tendrán un puntaje de 10, 20, 30, 40 y 50 puntos, puesto que la dificultad se incrementará. Los dos primeros empleados que contesten correctamente a todas las preguntas obtendrán un premio sorpresa (Memory Flash Kingston 2GB con la identificación de la empresa).	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.	
				<b>Rediseñar y reubicar las carteleras existentes en la empresa:</b> La empresa ya cuenta con carteleras de tipo convencional con superficie de paño color verde oscuro. Dichas carteleras serán aprovechadas y rediseñadas en su contenido, es decir, se publicarán las fechas de cumpleaños de los cumpleaños del mes, ganadores de ConstruGame, frases de motivación, comunicados oficiales, cortos artículos de interés, entre otros. (se colocará una cartelera en cada piso). Habrá un constante monitoreo para controlar el estado de las carteleras. Asimismo, cada mes el comunicador estará encargado de cambiar el contenido de esta herramienta.	Departamento de Comunicación Corporativa.	

		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Solicitar el envío de comunicados entre compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos:</b>          Todos los comunicados que fluyan entre el público interno deberán ser remitidos vía correo electrónico, adjuntando imágenes personalizadas según su importancia (urgente, tarea importante, recordatorio, atención y reunión.), con el fin de mantener un registro de la información enviada en caso de un mal entendido. Dichos diseños serán enviados a todos los empleados administrativos que disponen de computadoras dentro de la empresa, reforzado por el envío de oficios físicos a quienes no dispongan de un ordenador.          Estos últimos, serán impresos en papelería corporativa A4 (21cm x 29,7cm) de 80g con los respectivos diseños.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Elegir un representante de los empleados:</b>          Cada área de trabajo se organizará y nombrará a un representante de dicho departamento, a fin de que sea el encargado de manifestarse por sus compañeros de área. Este empleado será elegido de forma anual, quien estará encargado de asistir semanalmente (Todos los días lunes) a las reuniones de comité y de realizar un informe con las observaciones, anomalías, peticiones o cualquier otra información relevante de su área representada, la misma que deberá ser discutida con sus superiores. Una vez elegido el representante deberá ser notificado al Departamento de Comunicación Corporativa inmediatamente o con un plazo máximo de dos días.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Programar reuniones todos los días lunes:</b>          Programar y supervisar las reuniones de los lunes a las 09h00, las cuales estarán integradas por el gerente general, los Gerentes de cada área y los representantes de los empleados de las diferentes áreas, estas reuniones tendrán el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos de la semana anterior. Seguida a esta reunión, cada departamento tendrá otra sesión con su grupo de trabajo, encabezado por su líder gerencial, para comunicar los objetivos y los plazos a cumplir durante esa semana. La primera reunión que se realizará en la mañana tendrá lugar en la sala de juntas principal; la segunda, en la oficina del gerente representante de su área.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia General, Gerentes, representantes y empleados de cada área.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Programar una reunión informal:</b>          Mensualmente el gerente general tendrá una reunión en la cafetería con cada departamento de trabajo con el fin de mantener un contacto más directo y cercano con los empleados, escuchar sus necesidades y los avances de su trabajo. Las mencionadas reuniones serán programadas a las 16h00 los días jueves, dotando a la cafetería de todo lo necesario para la atención de sus asistentes. De igual forma, la persona encargada de la limpieza en la empresa será quien atienda al grupo proporcionándoles café, té y bocaditos (Galletas de sal y dulce).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia General, Gerentes y empleados de cada área, personal de limpieza.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.	Implementar nuevos canales de comunicación interna.	<p><b>Diseñar un buzón de sugerencias digital. - "Construyendo con tu opinión":</b>          Será un buzón de sugerencia virtual y anónima que los empleados podrán disponer para emitir sus comentarios acerca del funcionamiento de la empresa. La razón de que sea virtual es minimizar el consumo de papel y colaborar con el medio ambiente; inclusive, los datos se registrarán directamente en la computadora del comunicador y podrá tener un constante seguimiento del uso del buzón.          Al obtener la información en tiempo real, se logrará dar respuesta o solución inmediata a las inquietudes de los empleados. Éste a diferencia de los buzones físicos, permite que la comunicación sea más fluida, rápida y con menor gasto.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Elaborar boletines informativos:</b>          Se diseñará boletines informativos con los colores corporativos de la organización para informar a todo el público interno de información relevante según su urgencia e importancia; de igual manera, esta acción será reforzada con boletines físicos publicados en las carteleras para los empleados que no utilicen un ordenador. Es pertinente aclarar, que los boletines informativos serán enviados únicamente por el comunicador corporativo.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Crear un intranet corporativo:</b>          En la creación de este sistema interno se encontrarán los accesos directos a: correo corporativo, buzón de sugerencias, políticas y reglamentos internos, guía de los números de extensiones de cada empleado, control de faltas, registro de entrada y salida, procesos de comunicación a seguir, calendario de las próximas actividades, revista digital corporativa, galería de fotos del público interno, área de noticias, accesos directos a las redes sociales de la empresa, página web, evaluaciones para empleados y gerentes, acceso a votaciones para evento de premiación al público interno.          Cada empleado tendrá un usuario y contraseña para poder acceder a este espacio virtual que estará habilitado no solamente para ser visitado durante las horas de oficina, sino también fuera de la empresa, pues el objetivo principal es que los empleados no se deslinden de lo que sucede con la empresa en días y horas que no son laborables.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Diseñar una revista corporativa. - "ConstruNews":</b>          En esta revista digital y física se recopilarán los logros empresariales del año, imágenes de los diferentes eventos realizados, artículos escritos por dos gerentes y dos empleados escogidos aleatoriamente, se brindará un espacio exclusivamente a las fotografías graciosas que serán capturadas por el público interno con el objetivo de incentivar la colaboración en el trabajo de forma divertida.          Se publicarán a los ganadores de las diferentes categorías de los eventos ejecutados, al igual que las imágenes de todos los colaboradores de la empresa. Finalmente, las dos últimas páginas de la revista estarán en blanco para ser firmadas por todos los empleados a manera de un anuario.          "ConstruNews" será publicada en formato PDF en el intranet corporativo e impresa en papel couché de 90g con su portada y contraportada en 200g con un tamaño de 20cm x 20cm. Parte de su diseño será contar con troquelados y transparencias, de manera que sea una revista atractiva para ser coleccionada por el público interno cada año. (Máximo 40 páginas)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico, All Print (Impresión digital).	
		Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados hacia la organización.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.	Eleva el nivel de identificación laboral en los empleados.	<p><b>Ofrecer beneficios adicionales:</b>          La empresa mantendrá los beneficios actuales como el seguro privado, el subsidio en alimentación, el bono o canasta navideña dependiendo del caso y el servicio de cafetería. Adicional a esto, se crearán alianzas estratégicas con las empresas que puedan brindar más beneficios a los empleados, como descuentos y promociones especiales. Las empresas con las que se realizará dichas alianzas son: Multicines y Subway. (Se contará con un talonario para entregar a cada empleado dos cupones por persona. Las medidas de los cupones serán de 8cm x 5cm.)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa, All Print (Impresión digital).
			Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUUECUADOR S.A.		<p><b>Confeccionar uniformes:</b>          Los días viernes, tanto mujeres como hombres, podrán vestirse con un jean azul y una camiseta tipo polo con el logotipo de la empresa. El costo de las camisetas será asumido totalmente por la empresa.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Departamento de Contabilidad, Uniformes Moda.

		Mandos altos, medios, bajos y obreros de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Entregar kits a empleados administrativos y obreros:</b> Esta será una acción con un efecto secundario, ya que se pretende afianzar la iconografía corporativa en el público interno y a su vez, proporcionar el material de trabajo necesario. <b>Kit empleados administrativos:</b> Jarro, esfero, carpetas membretadas, cuadernillo de 50 hojas, letreros con la posición de cada empleado (ya sea para ser ubicados en los cubículos o en las entradas de las oficinas), y carné. Todos estos elementos los contendrá un bolso ecológico de 30cm x 30cm con el logo corporativo. <b>Kit obreros:</b> Casco, chaleco de seguridad reflectivo, mascarilla, poncho de lluvia, botas y guantes. En el caso de los obreros el bolso será de 45cm x 45cm.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa, All Print (Impresión digital), Apolo Confección Industrial.
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Organizar capacitaciones y talleres:</b> Se planearán capacitaciones y talleres de forma bimensual, los cuales tratarán sobre el liderazgo, el entrenamiento mental, la inteligencia emocional, la motivación y la comunicación de excelencia. De igual forma, se capacitará al público interno en programas especializados dependiendo su área de trabajo. (Se tratará en lo posible que las capacitaciones y talleres sean agendadas en la mañana, de acuerdo el día que la empresa y los consultores pacten.) Al dar por terminada la primera mitad de la intervención de los consultores se pondrá a disposición de los asistentes una estación de bebidas. Este receso no durará más de 10 minutos. <b>Lugar:</b> Sala de reuniones de la empresa. <b>Hora y fecha:</b> A convenir de la empresa y los consultores.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diego Merino Naranjo Consultores.
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Enviar tarjetas de felicitación:</b> Los empleados recibirán tarjetas virtuales personalizadas en el día de su Cumpleaños, Día del Trabajador, Día de la Mujer, Día del Padre, Día de la Madre, San Valentín, Navidad y Año Nuevo. El fin es que los trabajadores sientan y sepan que son importantes para la empresa, a través de pequeños detalles como una felicitación en días especiales.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa.
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Celebrar los cumpleaños:</b> Se organizará un festejo en la cafetería al final del mes para la celebración de todos los empleados que han cumplido años durante ese tiempo. Se solicitará a cada empleado la colaboración de \$3,00 mensuales para la organización del mismo, el cual se llevará a cabo una hora antes del tiempo de almuerzo, aproximadamente a las 12h00 del día. (Duración: 30 minutos) El dinero recolectado se destinará en la compra del pastel, snacks, gaseosas, vela, servilletas, vasos, platos y cucharas desechables.</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Departamento de contabilidad.
		Mandos altos, medios, bajos y maestros de obra de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Organizar un desayuno corporativo para celebrar el Día del trabajo:</b> El día posterior al 1 de mayo se organizará un desayuno corporativo como festejo y agradecimiento al público interno por sus labores realizadas diariamente en la empresa. Los obreros recibirán un refrigerio en cada una de los proyectos en construcción. (Sánduches Subway y gaseosa). Durante el evento se destinarán varios minutos a un discurso emitido por el gerente general y el comunicador corporativo. Adicionalmente, se proyectará un video con imágenes recopiladas de los diversos proyectos a cargo de la empresa. <b>Fecha:</b> 2 de mayo de 2016 <b>Hora:</b> 07h00 a 09h00 <b>Lugar:</b> Salón de recepciones del Portal de Liga (Av. Río Amazonas).</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Art Event.
		Mandos altos, medios, bajos y maestros de obra de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Planear un team building. - "ConstruCampeones":</b> El evento que se llevará a cabo un determinado día sábado por la mañana, en el cual se pondrá a prueba la creatividad, el trabajo en equipo, la confianza, la comunicación entre compañeros, la integración, la automotivación y su capacidad de resolución mediante diferentes tipos de juegos, acertijos y pruebas. A más de ser divertido, se inculcarán los valores corporativos. <b>Hora:</b> 8h30 <b>Fecha:</b> El día exacto dependerá de la disponibilidad tanto de los consultores como del parque; sin embargo, se pretende que el evento se desarrolle el sábado de la primera semana de febrero. <b>Lugar:</b> Nayón Xtreme Valley Parque de Aventura (Calle Paltabamba S2-72 y Pedro del Valle)</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Diego Merino Naranjo Consultores. Nayón Xtreme Valley Parque de Aventura.
	Fomentar la participación, colaboración y el trabajo en equipo.	Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Convocar a una mañana deportiva. - "Constru Runner 5k (carrera dirigida a los hombres) y Constru Walker 5k (carrera dirigida hacia las mujeres)":</b> Las carreras tendrán como escenario el Parque Metropolitano Bicentenario. Aquí, los empleados participarán en una carrera de cinco kilómetros en la que los hombres podrán correr y las mujeres caminar. Además, se invitará a empresas con las que CONSTRUECUADOR tiene sólidas relaciones a fin de tener mayor afluencia en el evento y otros contrincantes, puesto que la empresa cuenta con poco personal. A los ganadores se les premiará con medallas (oro, plata, bronce), mientras que a los demás participantes se les entregará un certificado de participación en tamaño A3 impreso en cartulina. Las empresas a participar serán: Kerámicos, Banco del Pichincha, Holcim, Edesa y Plastigama. (Cada empresa puede asistir al evento con 30 representantes.) Tanto a hombres como a mujeres se les proporcionará una camiseta con los distintivos corporativos. Las demás empresas deberán asistir con una camiseta o distintivo que represente a su organización. <b>Fecha:</b> Sábado, 9 de abril de 2016 <b>Hora:</b> 08h00 <b>Lugar:</b> Parque Metropolitano Bicentenario</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, All Print (Impresión digital).
	Incentivar a los empleados mediante reconocimientos o premios.	Mandos altos, medios, bajos y maestros de obra de CONSTRUECUADOR S.A.		<p><b>Organizar el aniversario #18 de CONSTRUECUADOR:</b> En julio, mes del aniversario de la empresa, se realizará una cena para celebrar los 18 años de permanencia de CONSTRUECUADOR en el mercado y a la vez, se premiará al público interno en las categorías de: el empleado con mejor desempeño, el mejor compañero/a, el más puntual, el más organizado/a, el más gracioso/a, el mejor vendedor/a y el mejor maestro de obra. En este evento se les premiará con un reconocimiento en vidrio. Cuatro días será el plazo para que el público interno mencione quienes podrían ser los candidatos potenciales, el quinto día ya estará habilitado el acceso directo a las votaciones en intranet para conocer quiénes serán los ganadores a dichas categorías el día del evento. A partir del quinto día, los empleados tendrán un máximo de tres días para dar el voto por su compañero favorito y finalizar el proceso. (Únicamente el maestro de obra será elegido por el área de Construcciones sin someter a votación externa) En el evento se destinará un período de tiempo para realizar el lanzamiento de la revista ConstruNews. <b>Fecha:</b> 15 de julio de 2016 <b>Hora:</b> 20h00 <b>Lugar:</b> Salón Pichincha del Hotel Quito (Av. González Suárez N27-142). <b>Traje:</b> Formal</p>	Departamento de Comunicación Corporativa, Hotel Quito.

		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	Mejorar el comportamiento organizacional, la organización y la comunicación interna.	<b>Reconocer el tiempo de trabajo de los colaboradores:</b> Por el cumplimiento de cada cinco años de permanencia de los empleados en la empresa, la organización enviará una tarjeta virtual con un agradecimiento especial por su tiempo de trabajo. El premio será un día libre en la semana, cualquiera que el trabajador escoja.	Gerencia General, Departamento de Comunicación Corporativa.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.		<b>Promover las felicitaciones informales:</b> Los gerentes como los jefes inmediatos deberán tener el hábito de felicitar a los empleados subordinados de las diferentes áreas cada vez que ellos se han destacado por su trabajo, tanto al personal masculino como al femenino sin considerar el área de trabajo. (Vía conversación o vía correo corporativo) Para afianzar este tipo de comportamientos, el comunicador corporativo brindará una breve charla a las gerencias de la importancia de mantener motivados a los empleados y valorar constantemente su trabajo. Esta charla se realizará en la sala de juntas, la cual durará un tiempo máximo de 30 minutos.	Gerencia General, Gerencias de cada una de las áreas, Departamento de Comunicación Corporativa.	
		Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.		<b>Crear política de incentivos:</b> Implementar una política de incentivos en la que se propone que cada año sea evaluado el desempeño laboral de cada trabajador con el fin de incrementar un porcentaje salarial, de no ser merecedor se mantendrá con su sueldo actual. Las evaluaciones serán realizadas por las gerencias en base a un listado con ciertas características o parámetros a evaluar, las mismas que serán entregadas por el comunicador corporativo, para lo cual, previamente habrá una reunión entre el Departamento de Comunicación Corporativa y la Gerencia Administrativa para definir todos los parámetros que deben ser calificados por los jefes de los trabajadores.	Departamento de Comunicación Corporativa, Gerencia Administrativa.	
	Promover la cultura corporativa a los empleados como una guía de actuación permanente en la empresa.			Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Capacitar a los mandos altos:</b> Capacitación y entrenamiento personalizado y exclusivo dirigido hacia los gerentes representantes a los distintos departamentos de trabajo. Dicho entrenamiento tratará temas acerca del tipo de liderazgo que deben mantener frente a los empleados y el comportamiento ejemplo que deben proyectar en la empresa, pues son los modelos a seguir de cada trabajador. Tanto la actitud como el comportamiento gerencial son importantes para que el público interno adopte conductas similares y la cultura corporativa se consolide.	Departamento de Comunicación Corporativa.
				Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Definir funciones:</b> Debido a la desorganización interna de la empresa se iniciará un proceso de definición de funciones, sueldos y descripción de puestos. El proceso tendrá una duración de dos meses, ya que se requiere categorizar cada uno de los cargos que ocupa el empleado y si esas son ocupadas de acuerdo a las competencias de los empleados. A través de la revisión de documentos y entrevistas programadas con cada uno de los funcionarios se logrará llevar a cabo esta acción.	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
				Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Reestructurar el organigrama empresarial:</b> Tras haber culminado la definición de funciones se procederá a la revisión y reorganización de la ubicación de los cargos del público interno en el organigrama corporativo. Claramente se evidencia desorden en el organigrama actual. Este proceso durará un mes. Una vez que el organigrama se haya oficializado tras la aprobación gerencial, se publicará el documento oficial en el intranet institucional, pues es de vital importancia que todos los empleados lo conozcan para respetar las jerarquías y procesos comunicacionales. Inclusive, se programará una reunión en la sala de juntas con cada una de las áreas de la empresa para la presentación oficial de los cargos y funciones de los que son responsables los trabajadores.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
				Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Establecer procesos de evaluación:</b> Semestralmente se dará inicio a un proceso de evaluación integral en el que los empleados podrán calificar a la empresa en varios aspectos y, de igual forma, los gerentes evaluarán el funcionamiento de sus áreas o grupo humano que tienen a cargo. En ambos casos, las evaluaciones se realizarán mediante un cuestionario online (Google Docs) que será estructurado previamente por la Gerencia Administrativa y el Departamento de Comunicación Corporativa. Responder el cuestionario de evaluación será obligación de todo el público interno, sus respuestas se recibirán directamente en los ordenadores de ambas partes involucradas para luego ser analizados los resultados obtenidos.	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.
				Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Instaurar un modelo comunicacional para la resolución de conflictos internos:</b> Se diseñará un proceso de comunicación que deberán seguir los empleados en caso de que se presente un inconveniente laboral. Este modelo estará publicado en el intranet como información importante y servirá de guía al público interno al momento de presentarse algún tipo de inconveniente. Con esta acción se pretende respetar tanto los procesos y canales comunicacionales como los niveles jerárquicos.	Departamento de Comunicación Corporativa.
				Mandos altos, medios y bajos de CONSTRUCCION S.A.	<b>Reorganizar los puestos de trabajo:</b> Las remodelaciones realizadas en la infraestructura de la empresa generaron desorganización e incomodidad en el espacio físico de trabajo. Al tener conocimiento claro del organigrama empresarial reestructurado se podrá asignar correctamente a sus ocupantes las diferentes oficinas y cubículos que posee la empresa, de acuerdo al área y tipo de cargo o jerarquía que posea el funcionario.	Gerencia Administrativa, Departamento de Comunicación Corporativa.



## 5.3.4 PRESUPUESTO

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL EN DÓLARES	OBSERVACIÓN
Profesional en comunicación corporativa	12	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00	Contrato anual.
Profesional en diseño gráfico	12	\$ 900,00	\$ 10.800,00	Contrato anual a medio tiempo.
Manuales de inducción	70	\$ 5,00	\$ 350,00	
Cóctel "Construyendo en equipo"	59	\$ 10,50	\$ 619,50	Incluye menaje y alquiler de salón. No incluye bebidas alcohólicas.
Rompecabezas de foami	9	\$ 0,30	\$ 2,70	9 piezas A4.
Pulseras de bordadas	100	\$ 1,10	\$ 110,00	
Escarapelas	100	\$ 2,00	\$ 200,00	
Impresión en papel couché A3.	9	\$ 0,50	\$ 4,50	
Enmarcar cuadros.	9	\$ 20,00	\$ 180,00	
Diseños con valores corporativos	30	\$ 0,60	\$ 18,00	Impresión doble cara.
Hilo nylon	1	\$ 1,30	\$ 1,30	Una madeja pequeña.
Memory Flash Kingston 2GB	6	\$ 6,00	\$ 36,00	
Rediseño carteleras	330	\$ 0,25	\$ 82,50	10 hojas a color x cartelera. (Cada mes se cambiará el contenido de las carteleras.)
Boletines informativos	3	\$ 0,15	\$ 0,45	La cantidad de boletines físicos dependerá de la frecuencia con la que se emitan y serán publicados en las tres carteleras.
Galletas de sal	11	\$ 2,25	\$ 24,75	Uso del servicio de cafetería.
Galletas de dulce	11	\$ 2,00	\$ 22,00	Uso del servicio de cafetería.
"ConstruNews"-Revista corporativa.	70	\$ 8,00	\$ 560,00	
Café	24	\$ 6,70	\$ 160,80	Dos frascos de café al mes.
Azúcar	12	\$ 1,80	\$ 21,60	Una funda de 2kg al mes.
Té	24	\$ 1,64	\$ 39,36	Dos cajas de té al mes.
Servilletas	8	\$ 1,60	\$ 12,80	Un paquete x200 servilletas cada dos meses. Solamente en el mes de mayo se comprarán 2 paquetes.
Cucharas desechables	36	\$ 0,66	\$ 23,76	Tres paquetes de 25 cucharas cada uno de forma mensual.
Platos pequeños desechables	36	\$ 0,52	\$ 18,72	Tres paquetes x25 platos al mes.
Vasos desechables	44	\$ 0,71	\$ 31,24	Tres paquetes x 25 vasos al mes. Únicamente en el mes de mayo se realizará una compra de 11 paquetes más.
Sal	6	\$ 0,61	\$ 3,66	Una funda pequeña cada dos meses.
Talonario	4	\$ 5,00	\$ 20,00	Cada talonario contiene 50 cupones (2 acerca de Multicines y 2 de Subway).
Camisetas tipo polo	59	\$ 8,00	\$ 472,00	Las camisetas serán confeccionadas para todos los empleados a excepción de los obreros.
Kit corporativo para administrativos	70	\$ 9,70	\$ 679,00	El bolso ecológico contiene: Jarro, esférico, carpetas membretadas, cuadernillo, letreros con la posición de cada empleado y carné.
Kit para obreros	200	\$ 60,90	\$ 12.180,00	El bolso ecológico contiene: Casco, chaleco de seguridad reflectivo, mascarilla, poncho de lluvia, botas y guantes.
Capacitaciones y talleres.	5	\$ 140,00	\$ 700,00	Las capacitaciones o talleres tendrán una duración de dos horas cada una. Cada hora tendrá un costo de \$70.
Estación de bebidas	5	\$ 35,50	\$ 177,50	Cada estación de bebida cuenta con: 25 botellas de agua, 20 botellas de gaseosas, 20 botellas de jugo.
Estación de bebidas especial para Constru Runner 5k.	1	\$ 180,00	\$ 180,00	La estación de bebidas contará con 225 botellas pequeñas de agua y 100 gatorades.
Globos	118	\$ 0,10	\$ 11,80	En cada puesto de trabajo se decorará con dos globos.
Vela	1	\$ 0,60	\$ 0,60	
Pasteles	36	\$ 11,00	\$ 396,00	Tres pasteles cada mes.
Snacks	120	\$ 1,00	\$ 120,00	Diez fundas de snacks variados al mes.
Gaseosas	62	\$ 2,40	\$ 148,80	Botellas de 3 litros. Cada botella rinde 15 vasos.
Sánduches	200	\$ 2,00	\$ 400,00	
Desayuno corporativo.	59	\$ 12,00	\$ 708,00	Incluye menaje y alquiler de salón.
Servicio Xtreme Valley	69	\$ 25,00	\$ 1.725,00	Sala de eventos, sillas, infocus, parlantes, estación de agua, café y té, uso de espacios verdes, lunch, almuerzo y coffe break.
Capacitador	5	\$ 70,00	\$ 350,00	El team building durará 5 horas.
Camisetas Constru Runner 5k y Constru Walker 5k.	59	\$ 5,50	\$ 324,50	El uniforme contiene una pantaloneta, una camiseta y un par de medias deportivas.
Medallas	3	\$ 3,65	\$ 10,95	Diámetro: 5cm.
Cartulinas A4	504	\$ 0,12	\$ 60,48	
Impresión de certificados	504	\$ 0,25	\$ 126,00	Certificados de las capacitaciones, talleres y de participación a Constru Runner 5k.
Cena en Hotel Quito	66	\$ 25,00	\$ 1.650,00	Incluye menaje y alquiler de salón. No incluye bebidas alcohólicas.
Botellas de champagne	16	\$ 9,00	\$ 144,00	Cada botella rinde 9 copas.
Reconocimientos en cristales	7	\$ 25,00	\$ 175,00	Altura: 22 cm.
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 50.883,27	<b>Nota:</b> Los precios ya incluyen IVA.
<b>5% DE IMPREVISTOS</b>			\$ 2.544,16	
<b>PRESUPUESTO TOTAL (USD)</b>			\$ <b>53.427,43</b>	

## 5.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Reestructurar el manejo de la comunicación interna.	Cambio de actitud	Avanzado	Contratar un profesional en comunicación corporativa.	Contrato	Número de carpetas seleccionadas/Número de carpetas recibidas
			Contratar un profesional en diseño gráfico.	Contrato	Número de carpetas seleccionadas/Número de carpetas recibidas
			Definir funciones y responsabilidades entre el área de Recursos Humanos y Comunicación.	Manual de funciones	Número de funciones designadas al comunicador corporativo/Número de funciones existentes
Afianzar el conocimiento de los principales ejes empresariales.	Información	Básico	Revisar de la filosofía corporativa 2005 para conocer su estado actual.	Conteo de votos	Número de peticiones de cambio de la filosofía corporativa/Número aprobaciones respecto a la filosofía corporativa actual
			Realizar un grupo focal para lograr definir la filosofía corporativa conjuntamente con el personal.	Lista de asistencia	Número de asistentes/Número de empleados convocados
			Crear manuales de inducción para los trabajadores.	Firma de recepción	Número de manuales entregados/Número de manuales diseñados
			Organizar un cóctel "Construyendo en equipo".	Lista de asistencia	Número de invitados/Número de asistentes
				Encuesta de conocimiento	Número de empleados que han comprendido la filosofía corporativa/Número de asistentes
			Colocar la filosofía corporativa en cada uno de los pisos.	Conteo	Número de cuadros colocados/Número de cuadros elaborados
			Diseñar fondos de pantalla para ordenadores.	Conteo	Número de empleados que cuentan con un ordenador en la empresa/Número total de empleados
			Diseñar material creativo con valores corporativos.	Ficha de observación del comportamiento del personal	Número de diseños colocados/Número de diseños elaborados
Diseñar un juego virtual. - "ConstruGame".	Conteo de visitas al programa	Número de participantes/Número total de empleados			
Agilizar el flujo de información mediante la participación continua de los trabajadores.	Información	Básico	Rediseñar y reubicar las carteleras existentes en la empresa.	Registro de control de cambios	Número de carteleras rediseñadas y reubicadas/Número de carteleras existentes
			Solicitar el envío de comunicados entre compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos.	N/A	N/A
			Elegir un representante de los empleados.	Nombramiento	Número de representantes electos/Número de áreas existentes
			Programar reuniones todos los días lunes.	Lista de asistencia	Número de reuniones realizadas/Número de reuniones programadas
			Programar reuniones informales.	Lista de participación	Número de reuniones realizadas/Número de reuniones programadas
			Diseñar un buzón de sugerencias digital. - "Construyendo con tu opinión".	Grupo focal	Número de comentarios negativos/Número de comentarios positivos
			Elaborar boletines informativos.	Correo con mensaje de confirmación de recepción y lectura	Número de confirmaciones recibidas/Número de boletines enviados
			Crear un intranet corporativo.	Conteo	Número de visitas registradas/Número total de empleados
Diseñar una revista corporativa. - "ConstruNews".	Firma de recepción	Número de revistas entregadas/Número de revistas diseñadas			
Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de los empleados hacia la organización.	Motivación	Intermedio	Ofrecer beneficios adicionales.	Conteo	Número de empleados que reciben los beneficios/Número total de empleados
			Confeccionar uniformes.	Firma de recepción	Número de camisetas entregadas/Número de camisetas confeccionadas
			Entregar kits a empleados administrativos y obreros.	Firma de recepción	Número de kits entregados/Número de kits elaborados
			Organizar capacitaciones y talleres.	Certificado de participación, Evaluación del expositor	Número de empleados que aprobaron la capacitación/Número de empleados capacitados
			Enviar tarjetas de felicitación.	Correo corporativo	Número de tarjetas enviadas/Número tarjetas diseñadas
			Celebrar los cumpleaños.	Conteo	Número de empleados agasajados/Número total de empleados
			Organizar un desayuno corporativo para celebrar el Día del Trabajo.	Lista de asistencia, Encuesta de satisfacción	Número de asistentes/Número de invitados
			Planear un team building. - "ConstruCampeones".	Lista de asistencia, Observación del comportamiento del personal, Encuesta de satisfacción	Número de asistentes/Número de empleados notificados
			Convocar a una mañana deportiva. - "Constru Runner 5k y Constru Walker 5k".	Ficha de inscripción, Lista de asistencia.	Número de asistentes/Número de invitados
			Organizar el aniversario #18 de CONSTRU ECUADOR.	Lista de asistencia	Número de asistentes/Número de invitados
				Conteo	Número de empleados reconocidos/Número total de empleados
			Reconocer al tiempo de trabajo de los colaboradores.	Registro oficial de empleados con reconocimientos	Número de empleados reconocidos/Número total de empleados
			Promover las felicitaciones informales.	N/A	N/A
Crear una política de incentivos.	N/A	N/A			
Promover la cultura corporativa a los empleados como una guía de actuación permanente en la empresa.	Cambio de actitud	Avanzado	Capacitar a los mandos altos.	Evaluación	Número de evaluaciones con calificaciones aprobadas/Número de gerentes capacitados
			Definir funciones de toda la empresa.	Manual de funciones	Número de cargos con funciones redefinidas/Número total de cargos
			Reestructurar el organigrama empresarial.	N/A	N/A
			Establecer procesos de evaluación.	Cuestionario de evaluación	Número de cuestionarios completados recibidos/Número de cuestionarios enviados
			Instaurar un modelo comunicacional para la resolución de conflictos internos.	N/A	N/A
			Reorganizar los puestos de trabajo.	Designación de cubículos	Número de empleados reubicados/Número total de empleados



## 5.4 CONCLUSIONES

- El cambio de administración que sufrió la empresa desequilibró notablemente la cultura corporativa del público interno, que sumando a un líder organizacional desmotivador ocasionó un mal funcionamiento interno.
- Canales de comunicación utilizados incorrectamente generaron al interior de la empresa graves inconvenientes comunicacionales causados por la constante desinformación.
- Gran parte de la responsabilidad por la que la comunicación interna se encuentra en este estado actual es por la falta de interés de los líderes empresariales, puesto que preferían no invertir tiempo y dinero en solucionar los problemas del público interno.
- CONSTRUECUADOR cuenta con un personal con potencial, es decir, la mayoría de ellos se siente identificado, orgulloso y parte de la empresa; razón por la cual, es un público interno al que las acciones que se aplicarán sobre ellos tendrán efectos positivos.
- Resulta evidente la falta de conocimiento de los directivos acerca de la importancia de mantener informados a todos los empleados a través de una voz o un canal oficial, pero aún más notorio es el desinterés de muchos trabajadores, pues no manifiestan interés por tener comprender todo lo concerniente a la organización.
- La confusión y el desconocimiento de las funciones que realiza cada uno de los empleados, trajo consigo problemas laborales que más adelante friccionó el ambiente laboral, el compañerismo y la integración entre el público interno.
- Al parecer, todos están conscientes que la empresa atraviesa serios problemas comunicacionales que afectan a cada una de las áreas que la conforman; sin embargo nadie ha tomado la iniciativa de querer solucionarlos.

## 5.5 RECOMENDACIONES

- La formación del Departamento de Comunicación Corporativa es de carácter urgente. Es conveniente formar una sólida relación entre todas las áreas de trabajo, pero con mayor ahínco, con la Gerencia General y la Gerencia Administrativa.
- Poner en marcha el plan propuesto de forma inmediata y en los plazos establecidos es sumamente importante para la resolución de los conflictos internos y la disminución de los mismos.
- Involucrar al Gerente General y demás directivos en las actividades propuestas en el plan de comunicación interna. Su participación es sumamente valiosa para arraigar la cultura corporativa de CONSTRUECUADOR en todos sus colaboradores.
- La filosofía corporativa debe difundirse y permanecer como un modelo de vida organizacional, ya que la correcta actuación del público interno, solamente traerá múltiples beneficios a la compañía.
- Fomentar continuamente el trabajo en equipo cohesionará al grupo de trabajo para formar una sola fuerza y alcanzar cada uno de los objetivos empresariales planteados, siendo la motivación laboral, una de las razones por las que los trabajadores se esfuerzan y se desempeñan con excelencia.
- Mantener un correcto uso de los canales de comunicación interna propuestos y no descuidar a los ya existentes; por el contrario, éstos deben ser utilizados de forma estratégica.

## REFERENCIAS

- Aguadero, F. (2013). *Relaciones Públicas y Comunicación*. México D.F, México: Lid
- Álvarez, D., De la Torre, J. (2002). *¿Empresas des-almadas? Una visión ética del mundo empresarial*. Madrid, España: Dykinson
- Ávila, M. Comunicación personal, 6 de febrero de 2015.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. México D.F, México: Lulu
- Bayer Centro América y Caribe. (2014). *Público interno*. Recuperado el 21 de octubre de 2014 de <http://www.centralamerica.bayer.com/ejes-rse-publico-interno/>
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Pearson.
- Brandolini, A., González M., y Hopkins N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.
- Brandolini, A., González M., y Hopkins N. (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España: Visión Libros.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago, Chile: Colección Libro de la Empresa.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación Total*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Construecuador. (2012). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Quito, Ecuador.
- Construecuador. (2012). *Reglamento Interno de Trabajo*. Quito, Ecuador.

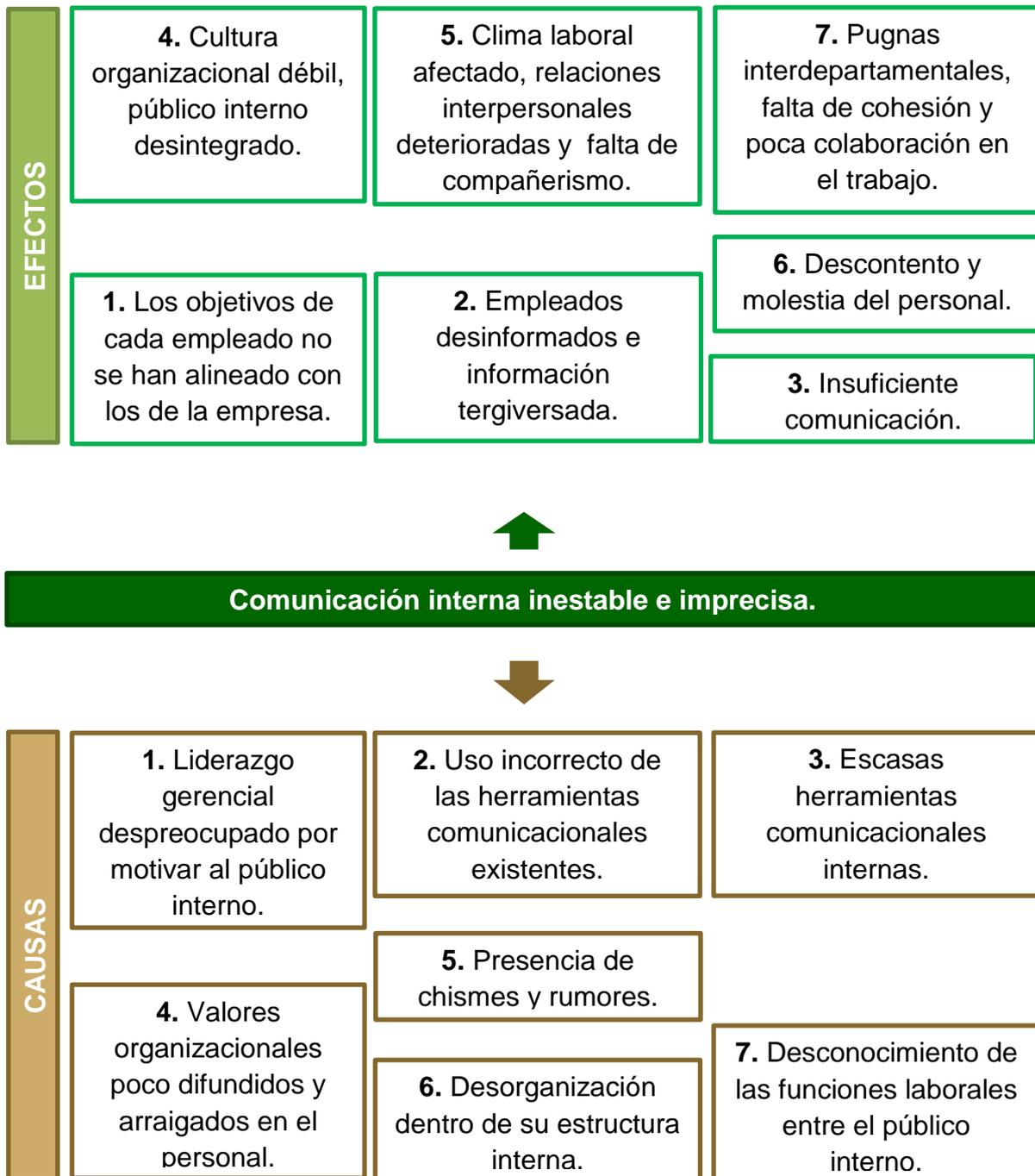
- Construecuador. (2014). *Proyectos habitacionales*. Recuperado el 17 de septiembre de 2014 de <http://www.construecuador.com.ec/proyectos/12>
- Definición.de. s.f. *Definición de comunicación*. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://definicion.de/comunicacion/>
- Díaz, L. (2012). *La comunicación corporativa ya no es una opción*. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://lmdiaz.com.mialias.net/wp-content/uploads/Revista-Dircom.-Junio-20121.pdf>
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. Madrid, España: Editorial Ideas propias.
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona
- Escudero, M. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F, México: Trillas.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Narcea
- García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. (8.ª ed.). Madrid, España: ESIC
- Gómez, C. (2014). *Branding: esencia del marketing moderno*. México D.F, México: LID
- Guibert, J. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Bilbao, España: Deusto digital.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.ª ed.). México D.F, México: McGraw Hill
- Jaramillo, J. Comunicación personal, 20 de febrero de 2015.
- Jiménez, A., Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona, España: UOC
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F, México: Cengage

- Luna, R., Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Manrique, G. (2013). *La estrategia de comunicación interna*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de <http://www.prensa.com/impreso/economia/estrategia-comunicacion-interna/196281>
- Martínez, D., Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Monteverde, M. Comunicación personal, 4 de marzo de 2015.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de investigación*. (2.ª ed.) México D.F, México: Limusa
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dykinson.
- Pintado, T., Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa*. Madrid, España: ESIC
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Dircom
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10.ª ed.). México, México D.F: Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. (10.ª ed.). México, México D.F: Pearson.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5.ª ed.). Bilbao, España: Deusto.
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Editex.
- Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A

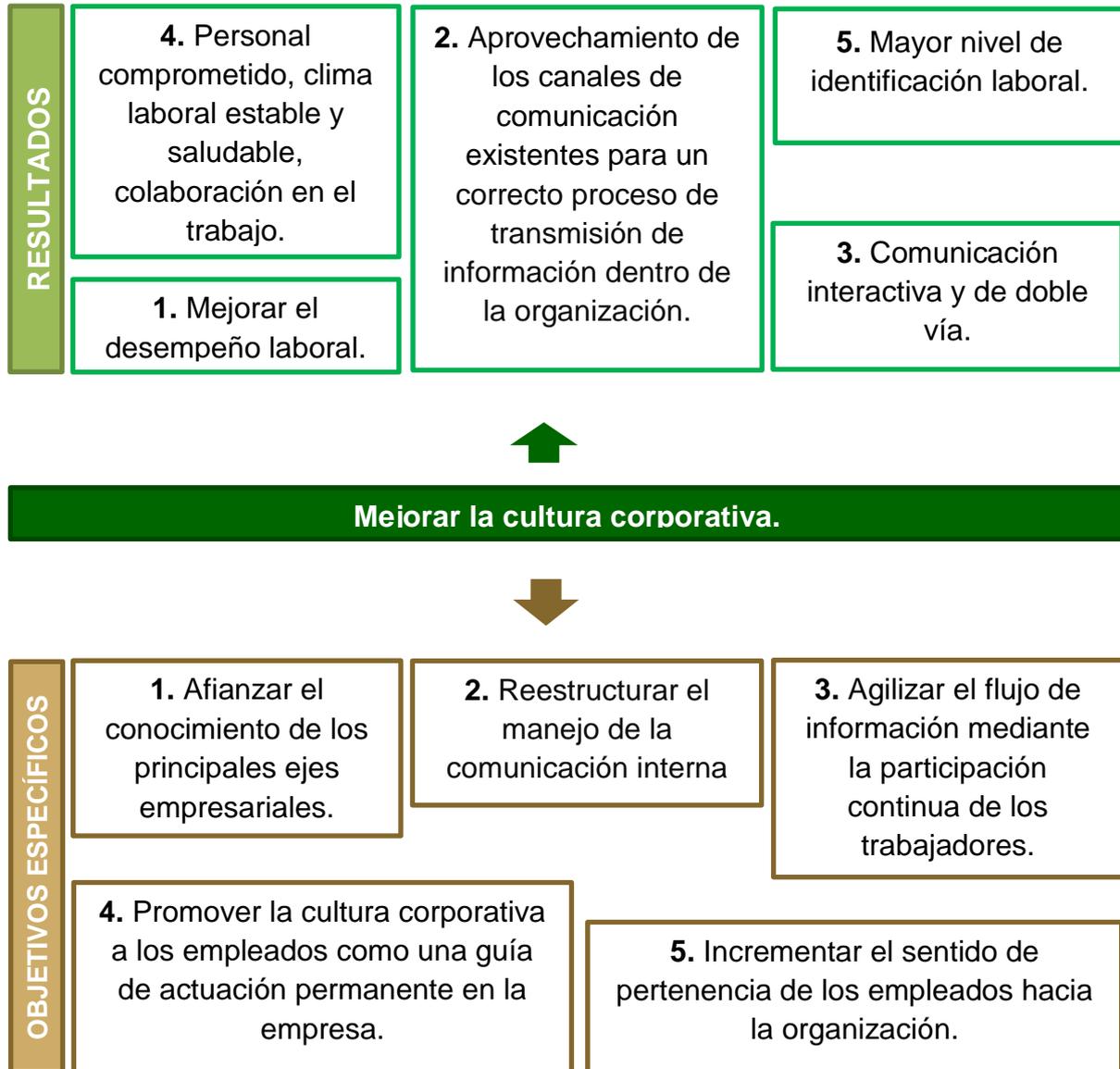
- Vértice S.L. (2008). *Dirección y Gestión de Empresas: Comunicación Interna*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Árbol de problemas



## Anexo 2. Árbol de objetivos



### Anexo 3. Proyectos en comercialización



## Anexo 4. Modelo de Cuestionario

### ENCUESTA

#### Público interno de CONSTRUECUADOR S.A

El objetivo de la presente encuesta es determinar el estado de la cultura corporativa de CONSTRUECUADOR S.A. y se la ha realizado con el fin de obtener información para el desarrollo de un proyecto de titulación académico. Todas sus respuestas serán manejadas con absoluta confidencialidad. Agradeceré responder todas las preguntas con total sinceridad, según lo que usted considere.

Marque con una X la opción que corresponda:

**Género:** Femenino  Masculino

**Rango de edad:** 25-35  36-46  47-57  58 en adelante

**Área a la que pertenece:** Contabilidad  Construcciones   
Finanzas  Proyectos   
Comercial  Administrativa   
Servicios

Tiempo de trabajo en la empresa: \_\_\_\_ años.

1. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de CONSTRUECUADOR (misión, visión, valores)?

Sí  No

2. Califique los siguientes valores o características que mantienen los miembros de CONSTRUECUADOR:

Valores	Bueno	Regular	Malo
Respeto			
Puntualidad			
Liderazgo			
Compromiso			
Eficiencia			
Responsabilidad			
Tolerancia			
Honestidad			

3. ¿Conoce usted el reglamento interno y el de seguridad y salud en el trabajo que maneja la empresa?

Sí  No

4. ¿Qué tan identificado se siente usted con la empresa?

Muy identificado  Poco identificado  Nada identificado

5. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a CONSTRUECUADOR?

Muy orgulloso

Poco orgulloso

Nada orgulloso

6. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, de acuerdo a su percepción actual. Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Comunicación interna	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Organización interna	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Clima laboral	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Motivación	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Comunicación con superiores	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Colaboración en el trabajo	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Compañerismo	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

7. ¿Está usted informado de los proyectos que lleva adelante la empresa?

Sí

No

8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que suelen ser más utilizados dentro de la empresa? Puede seleccionar más de una opción.

Correo corporativo	<input type="checkbox"/>
Reuniones	<input type="checkbox"/>
Carteleras	<input type="checkbox"/>
Celular	<input type="checkbox"/>
Comentarios entre compañeros	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/> Especifique: _____

9. ¿A través de qué canales de comunicación le gustaría recibir información? Puede escoger varias opciones:

Correo corporativo	<input type="checkbox"/>	Reuniones	<input type="checkbox"/>
Carteleras	<input type="checkbox"/>	Circulares	<input type="checkbox"/>
Boletines informativos	<input type="checkbox"/>	Buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/>
Revista	<input type="checkbox"/>	Cursos y seminarios	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	(Especifique): _____	

10. ¿Ha existido algún tipo de conflicto debido a una mala comunicación interna?

Sí

No

Si su respuesta es Sí, explique cómo se resolvió:

---

11. ¿Qué características de liderazgo demuestra el gerente de CONSTRUECUADOR?

**Visionario** (Persona que tiene la habilidad de adelantarse en el tiempo para la comprensión de algún tema en especial para el progreso de la empresa.)

**Motivador** (Persona que promueve e incita el ánimo del empleado para realizar ciertas actividades y cumplir objetivos.)

**Persuasivo** (Persona que influye y convence a otros trabajadores para cambiar su accionar y su forma de pensar.)

**Dictador** (Persona que posee una alta jerarquía y abusa de su poder ante sus empleados.)

**Proactivo** (Actitud de una persona que toma la iniciativa ante cualquier situación.)

**Otro**

Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Ha observado algún tipo de molestia al ver que empleados jóvenes tienen altos cargos?

Sí

No

13. ¿Prefiere trabajar en equipo o de forma individual?

En equipo

Individual

14. ¿Siente usted que su trabajo es valorado por la organización?

Sí

No

Si su respuesta es No, explique por qué:

---

15. ¿Siente que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

Sí

No

16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo?

Sí

No

Si su respuesta es Sí, especifique cuál ha sido este reconocimiento:

---

17. ¿Usted se considera una persona flexible ante los cambios y que se puede adaptar ante los mismos?

Muy flexible

Poco flexible

Nada flexible

18. ¿El lugar donde trabaja cuenta con todo lo necesario para sentirse cómodo?

Sí

No

19. ¿La empresa le abastece de todos los materiales o herramientas necesarias para trabajar?

Sí

No

20. ¿Cuál de los siguientes beneficios le otorga la empresa, adicional a los de ley?

Seguro privado

Bono navideño

Otros: \_\_\_\_\_

21. ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

Paseos

Festejo de cumpleaños

Capacitaciones

Talleres

Actividades deportivas

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

22. ¿La empresa le ofrece estabilidad laboral?

Sí

No

23. ¿La empresa le ofrece oportunidad de crecimiento?

Sí

No

24. ¿Qué recomendación daría usted a la empresa?

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 5. Modelo de guía de grupo focal

### GUÍA DE GRUPO FOCAL DIRIGIDO HACIA LOS OBREROS DE CONSTRUECUADOR S.A

El grupo focal se ha realizado con el fin de obtener información para el desarrollo de un proyecto de titulación académico. Todas sus respuestas serán manejadas con absoluta confidencialidad. Agradeceré responder todas las preguntas con total sinceridad, según lo que usted considere.

#### 1. Objetivo del grupo focal

Conocer el estado de la relación laboral entre los obreros y la empresa.

#### 2. Identificación del moderador y observador:

Alexandra Mariela Pintado Rivadeneira

#### 3. Fecha y duración de la sesión:

#### 4. Participantes:

Lista de asistentes al grupo focal			
	Nombre y apellido	Edad	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

#### 5. Preguntas:

1	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?
2	¿Cuenta con los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?
3	¿Usted ha capacitado e informado a su equipo de trabajo acerca del manejo, los riesgos y cuidado que se debe mantener al operar algún tipo de maquinaria?
4	¿La empresa proporciona todos los implementos de seguridad para

	cuidar la integridad de sus empleados en la obra?
5	En su trabajo ¿Cuentan sus opiniones?
6	¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?
7	¿Cómo es su relación con los demás obreros?
8	Durante el desarrollo de la obra ¿Ha presenciado algún accidente? ¿Cómo reaccionó y lo resolvió la empresa?
9	¿Qué tan fácil o difícil le resulta dirigir las tareas a los obreros?
10	¿Se ha dado algún conflicto debido a la falta de información proporcionada por la empresa?
11	Al ser contratado únicamente por proyecto, si se le presenta la oportunidad de colaborar otra vez en esta empresa, ¿estaría dispuesto a aceptarlo?
12	¿Qué recomendación le daría usted a la empresa?

**6. Información sobre la actitud y comportamiento del grupo:**

---



---



---

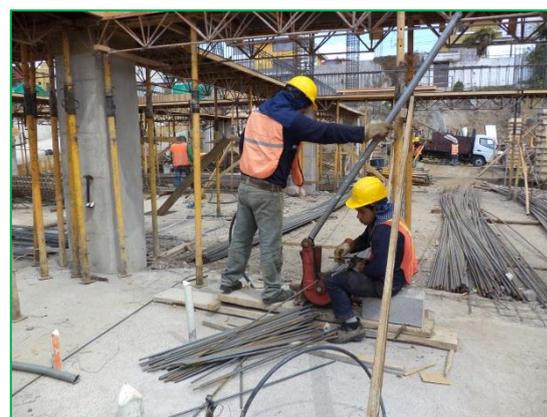


---



---

## Anexo 6. Fotografías de la ejecución del grupo focal



## Anexo 7. Modelos de guía de entrevista

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA HACIA LA GERENTE ADMINISTRATIVA DE CONSTRUECUADOR

Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	
Lugar:	
Hora:	
Tiempo de duración:	

#### Preguntas:

1. ¿La empresa se ha preocupado por mantener informados a todos los empleados, tanto de la filosofía corporativa de CONSTRUECUADOR como cualquier otra información relevante de la misma?
2. Según los resultados de las encuestas, los valores corporativos fueron calificados como regulares y malos en cuanto al estado que mantienen actualmente los mismos. ¿Cuál es su opinión al respecto?
3. La mayoría dice sentirse orgulloso e identificado con la empresa, no obstante parte de público interno no piensa de igual forma. ¿Qué haría usted para que cambie ese sentimiento en los empleados?
4. ¿Cuáles cree usted que son las razones por las que se suelen dar conflictos internos y cuál es el procedimiento para resolverlos?
5. ¿Cree usted que todas las áreas o departamentos de trabajo están cohesionados para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa?
6. La mayoría manifiesta que prefiere trabajar en equipo, sin embargo ¿Cree usted que sí se trabaja de esa forma?
7. El compañerismo se manifiesta como regular dentro de la empresa ¿Por qué cree usted que no hay buenas relaciones entre compañeros de trabajo?

8. ¿A qué cree que se debe que el personal masculino se sienta más identificado con la empresa que el femenino?
9. Personas entre los 25 a 35 años de edad manifiestan sentir molestia al ver que profesionales jóvenes se encuentran en cargos con alta jerarquía dentro de la empresa. ¿Qué opina al respecto?
10. Un 54% opina que la empresa no le brinda crecimiento laboral, ¿Cuál es su opinión frente a este resultado?
11. ¿El líder de la organización es una persona que suele motivar a sus empleados?
12. Cursos y seminarios ha sido uno de los canales de comunicación más votados por los empleados como una de sus preferencias. Seguidos a estos, se encuentra la revista corporativa y los boletines informativos. ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de canales de comunicación en la empresa?
13. ¿Cree usted que es importante que la empresa desarrolle un plan de comunicación interna?

## GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE CONSTRUECUADOR

Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	
Lugar:	
Hora:	
Tiempo de duración:	

### Preguntas:

1. ¿La empresa se ha preocupado por mantener informados a todos los empleados, tanto de la filosofía corporativa de CONSTRUECUADOR como cualquier otra información relevante de la misma?

2. Según los resultados de las encuestas, los valores corporativos fueron calificados como regulares y malos en cuanto al estado que mantienen actualmente los mismos. ¿Cuál es su opinión al respecto?
3. La mayoría dice sentirse orgulloso e identificado con la empresa, no obstante parte de público interno no piensa de igual forma. ¿Qué haría usted para que cambie ese sentimiento en los empleados?
4. ¿Cree usted que todas las áreas o departamentos de trabajo están cohesionados para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa?
5. La mayoría manifiesta que prefiere trabajar en equipo, sin embargo ¿Cree usted que sí se trabaja de esa forma?
6. Un importante número de empleados expresan que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones. ¿Usted se considera un líder tolerante al escuchar la opinión de sus empleados?
7. ¿Se considera usted un líder que motiva a sus empleados?
8. ¿Los empleados tienen la oportunidad de conversar con usted sobre sus necesidades laborales o cuál es el canal de comunicación a seguir?
9. ¿Cómo es la relación entre mandos bajos, medios y altos?
10. ¿Estaría dispuesto a implementar nuevos canales de comunicación?
11. Según su opinión ¿Cómo calificaría la calidad de trabajo que los empleados entregan a la empresa?
12. ¿Cuáles cree usted que son las razones por las que se suelen dar conflictos internos?
13. ¿Cree usted que es importante que la empresa desarrolle un plan de comunicación interna?

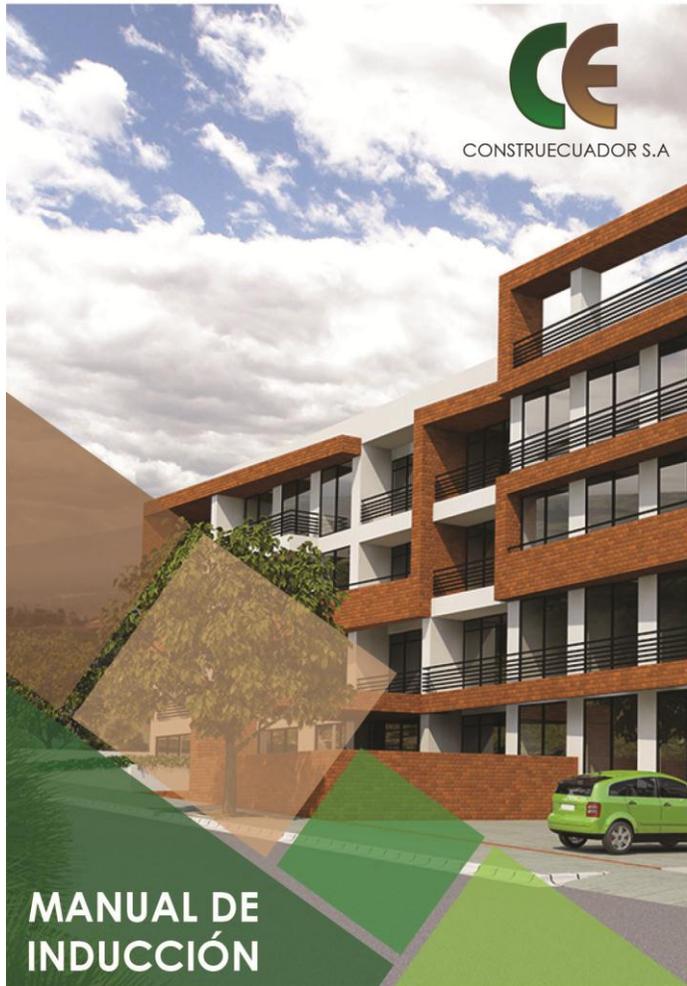
## GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL EXPERTO EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	
Lugar:	
Hora:	
Tiempo de duración:	

### Preguntas:

1. ¿Cómo debería actuar un comunicador cuando el gerente general no acepta sus debilidades?
2. El líder organizacional ha sido calificado en un mayor porcentaje como un gerente visionario; sin embargo, presenta otro tipo de cualidades aunque en menor porcentaje, lo que lo ubican como un líder motivador, persuasivo y proactivo. ¿Cómo potencializar o sacar ventaja de aquellas características en función de una mejor comunicación interna?
3. ¿Qué hacer para que los valores corporativos sean asumidos por todos los empleados?
4. Si bien es cierto, las decisiones con mayor relevancia las suelen tomar los principales directivos de la organización ¿Qué hacer para que los trabajadores se sientan tomados en cuenta y que su voz también sea escuchada?
5. La empresa muestra disfuncionalidad en el ámbito comunicacional interno y los empleados se sienten desmotivados en vista de que su trabajo no es valorado; sin embargo, la mayoría del público interno dice sentirse identificado y orgulloso de la organización. ¿Por qué considera usted que se da esta situación o fenómeno dentro de una organización?

## Anexo 8. Manual de inducción



Anexo 9. Revista Constru News



Anexo 10. Certificado de participación Constru Runner 5k



CONSTRUECUADOR S.A

Certifica a:

*Nombre y Apellido*

Por su valiosa participación en la carrera "Constru Runner 5k", realizada en Quito el 9 de abril de 2016.

Ing. Jose Javier Jaramillo  
Gerente General

Ing. Ma. Belén Ávila  
Gerente Administrativa

Anexo 11. Certificado de participación Constru Walker 5k



CE CONSTRUECUADOR S.A

Certifica a:

*Nombre y Apellido*

Por su valiosa participación en la carrera "Constru Walker 5k", realizada en Quito el 9 de abril de 2016.

Ing. Jose Javier Jaramillo  
Gerente General

Ing. Ma. Belén Ávila  
Gerente Administrativa

Anexo 12. Camiseta Constru Runner 5k y Constru Walker 5k



Anexo 13. Certificado de participación a capacitaciones y talleres

 **CONSTRUECUADOR S.A**

Certifica a:

*Nombre y Apellido*

---

Por su valiosa participación en la capacitación “**Inteligencia Emocional**”,  
realizada en Quito el 5 de noviembre de 2015.

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellido  
**Capacitador**

\_\_\_\_\_  
Ing. Jose Javier Jaramillo  
**Gerente General**

## Anexo 14. Filosofía corporativa



## Anexo 15. Intranet



## Anexo 16. Reconocimiento en cristal



## Anexo 17. Invitación Aniversario 18



## Anexo 18. Invitación a cóctel “Construyendo en Equipo”



## Anexo 19: Modelo rompecabezas en foami





**Anexo 21. Uniforme de los días viernes para hombres y mujeres**



## Anexo 22. Pulsera y escarapela



## Anexo 23. Kits

### Kit para personal administrativo:



**Kit para obreros:**



## Anexo 24. Fondo de pantalla para ordenadores.



## Anexo 25. Clasificación según el tipo de comunicado interno.



### Información importante

[jpintado@construecuador.com.ec](mailto:jpintado@construecuador.com.ec)

### Información importante



Estimado,

Adjunto información sobre el proyecto que actualmente se está llevando a cabo. Por favor tomar en cuenta para realizar la actividad que se le ha solicitado.

Saludos cordiales.

Sans Serif | ↑T | **B** | *I* | U | A | [List icons] | [Quote icon] | [Link icon]

Enviar



Anexo 26. Talonario de cupones.

