

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA
PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA BACK UP
COMUNICACIÓN INMOBILIARIA, UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2018 A JULIO 2019**

**AUTORA
CARLA MARICELA FREIRE JARAMILLO**

**TUTOR:
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

Quito, febrero del 2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Carla Maricela Freire Jaramillo, con documento de identificación No: 1718332289, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud que soy autora del trabajo de titulación intitulado: **“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA BACK UP COMUNICACIÓN INMOBILIARIA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2018 A JULIO 2019”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **PSICÓLOGA**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, Febrero del 2020



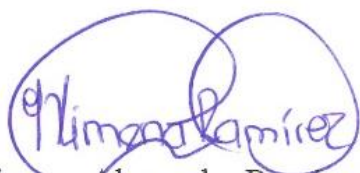
Carla Maricela Freire Jaramillo

CI: 1718332289

COAUTORÍA DE TUTOR

Yo Ximena Alexandra Ramírez Ocaña, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación **“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA BACK UP COMUNICACIÓN INMOBILIARIA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2018 A JULIO 2019”**, realizado por Carla Maricela Freire Jaramillo, obteniendo un producto que cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero del 2020.





Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

CI: 1716245822

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por medio de la presente, Yo Richard Paúl Coque Tonato con CI: 171654947-0, representante legal de la empresa Back Up Comunicación Inmobiliaria, hago entrega del presente trabajo final en formato digital en la Biblioteca y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana, la publicación con fines exclusivamente académicos en el repositorio de la página web de la Universidad del proyecto final titulado: **“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA BACK UP COMUNICACIÓN INMOBILIARIA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2018 A JULIO 2019”**.

Atentamente

Richard Paúl Coque Tonato

Back Up Comunicación Inmobiliaria

Dedicatoria

A Dios porque siempre y por sobre todas las cosas me ha amado como a la niña de sus ojos y me ha permitido hoy hacer este sueño posible.

A mis hijos, Josué y Sophi, con todo mi amor y cariño por ser mi motor y mi fuerza. Que esta sea una prueba del enorme amor que les tengo y que a pesar de las dificultades sepan que lo que se desea con el corazón, se consigue.

A mis padres que me vieron caer mil veces y volverme a levantar y por sobre todo siempre han estado ahí.

A mi amado esposo Richard por todo el apoyo, confianza y paciencia que me brindó siempre.

Carla Freire

Agradecimiento

Un enorme agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana y la Carrera de Psicología, que me permitió durante el transcurso del tiempo que ha durado mi formación académica, formarme como un profesional íntegro.

Al docente Leonardo Salvador, por el tiempo y colaboración en el presente proyecto de grado.

A mi tutora Ximena Ramírez, por la dedicación, tiempo, guía y por brindarme sus valiosas recomendaciones para culminar este proceso.

Resumen

Los responsables de la Gestión de Recursos Humanos son los principales involucrados en precautelar la dinámica de las interrelaciones de los colaboradores, para los fines de este trabajo se considera a la comunicación interna en la organización como un factor clave que dinamiza el clima laboral. En este sentido, y dada la necesidad que detectaron los responsables del Departamento de Recursos Humanos sobre la baja de eficacia del desarrollo de los procesos comunicativos que se realizan en “Back Up” la empresa patrocinante, se representó un plan de comunicación interna el cual comprende la realización de actividades y talleres que potencian las relaciones interpersonales y optimiza el clima laboral.

La configuración del trabajo parte desde el diagnóstico de problemas, utilizando de técnica de sociabilización a los involucrados y toma de conciencia de la problemática identificada, mediante la cual se crea compromiso y responsabilidad que es asumida por los grupos administrativo y operativo, así como la ejecución de actividades y las recomendaciones para que los resultados obtenidos no solo queden para el desarrollo del proyecto, sino que puedan emplearse a futuro como medidas de mejora continua.

Palabras claves: clima laboral, comunicación interna, plan de mejora.

Abstract

Those responsible for Human Recursive Management, their main stakeholders in the dynamics of employee relationships, will consider internal communication in the organization as a key factor that boosts the work environment. In this sense, and given the need detected by those responsible for the Department of Human Resources on the decline in the effectiveness of the development of communication processes that were carried out in "Back Up", the sponsoring company, represented an internal communication plan which It is understood the realization of activities and workshops that enhance interpersonal relationships and optimize the work environment.

The configuration of the work starts from the diagnosis of problems, the use of socialization techniques to those involved and the awareness of the identified problem, through which it creates commitment and empowerment that is assumed by the administrative and operational groups, as well as the Execution of activities and recommendations for the results obtained not only remain for the development of the project, but can be used in the future as continuous improvement measures.

Keywords: work environment, internal communication, improvement plan.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Tema	3
1.2. Tema que aborda la experiencia	3
1.3. Localización	3
2. Objetivo de la sistematización.....	4
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización.....	10
5. Metodología de la sistematización	13
6. Preguntas clave.....	16
6.1. Preguntas de inicio:.....	16
6.2. Preguntas interpretativas:.....	16
6.3. Preguntas de cierre:.....	17
7. Organización y procesamiento de la información.....	18
8. Análisis de la información.....	20
Segunda parte	25
1. Justificación.....	25
2. Caracterización de los beneficiarios.....	28
3. Interpretación	31
4. Principales logros del aprendizaje.....	34
5. Conclusiones y recomendaciones.....	36
5.1. Conclusiones	36
5.2. Recomendaciones	39

6. Referencias	42
7. Anexos.....	33

Índice de figuras

Figura 1. localización	3
Figura 2. encuesta diagnóstica	21
Figura 3. detección de problemática de trabajo	21
Figura 4. beneficiarios.....	30

Índice de tablas

Tabla 1. percepciones sobre los colaboradores:	23
Tabla 2. resultados del taller 1 nociones iniciales:.....	23
Tabla 3. resultados del taller 2 de percepciones de mejora de comunicación:	24
Tabla 4. caracterizaciones sociodemográficas de beneficiados:	29

Índice de anexos

Anexo 1. formato encuesta.....	33
Anexo 2. formato de entrevista.....	36
Anexo 3. actividades.....	37
Anexo 4. financiamiento.....	38
Anexo 5. cronograma de actividades.....	39
Anexo 6. análisis de involucrados.....	40
Anexo 7. matriz de marco lógico.....	41

Introducción

El presente trabajo representa una base de actividades desarrolladas y enfocadas en fortalecer la comunicación interna por las áreas administrativas y operativas de la organización objeto de estudio “Back Up Comunicación Inmobiliaria”, la misma que se dedica al marketing inmobiliario, sector de gran competitividad, por lo que debe contar con la mejor gestión del talento humano y las condiciones apropiadas para el óptimo desenvolvimiento.

La organización preocupada no solo por su rentabilidad en el mercado, sino por el talento humano que posee, decidió investigar las falencias que afectaban el funcionamiento, debido a las crecientes quejas que llegaron al departamento de Recursos Humanos.

Esto llegó a conocimiento de los directivos quienes interesados en colocar a la organización en los primeros lugares en lo que respecta al giro de su negocio tanto a nivel local como nacional, tomaron por objetivo mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores, esto debido a los planes de expansión a otras provincias que se plantean a futuro, para esto se pretende que el personal actual de la empresa se distribuya en grupos de trabajos que puedan cubrir de forma autónoma las responsabilidades de cada área, conservando la plantilla actual de colaboradores.

Los directivos decidieron investigar las apreciaciones de los colaboradores respecto a los problemas en la organización, se dejó por lado al espacio físico de las instalaciones, y se centró en los temas de relaciones interpersonales debido al clima laboral que se estaba deteriorando a causa de la decreciente comunicación interna, a pesar del esfuerzo en normalizar al email como el medio de comunicación oficial , otro factor que empaña este esfuerzo son las múltiples generaciones que se encuentran en la organización.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente tenemos que, se ha optado por buscar ayuda de personal calificado para solventar esta problemática, ya que se contaba con información histórica dispersa realizada por los responsables del Departamento de Recursos Humanos ejecutada en la vida comercial de la organización.

Se corroboró el diagnóstico realizado por los responsables de la organización, siguiendo a Bordas (2016), se creó el plan y la ruta de actividades a desarrollar, las responsabilidades y compromisos de los grupos administrativos y operativos, se sociabilizó la información desde su fase de diagnóstico hasta su evaluación, referente a las percepciones de mejora de los colaboradores después de la ejecución del proyecto.

Tomando los planteamientos Escudero, Delfín, y Arano (2014), el generar aceptación y compromiso de mejora de comunicación, por parte del grupo administrativo y operativo en actividades que sean desarrolladas por su propia responsabilidad luego de apreciar los beneficios de un buen clima laboral al mejorar la comunicación interna.

Si bien “Back Up Comunicación Inmobiliaria” es una organización relativamente joven, involucra entre su equipo de trabajo a personas de diversas generaciones lo que la vuelve muy nutrida para su actividad comercial, pese a las preferencias de cada uno de estos por usar un medio de comunicación en la transmisión de información , a pesar de que los directivos normalizan el uso del correo electrónico como medio de comunicación entre todos su colaboradores, se decide evitar cualquier tipo de conflicto que pretenda ser un factor que afecte a la estabilidad de la empresa propiciado por su talento humano, sin que esto involucre el prescindir de algún colaborador.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Tema

Plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa Back Up Comunicación Inmobiliaria, ubicada en la ciudad de Quito, en el período septiembre 2018 a julio 2019

1.2. Tema que aborda la experiencia

Intervención psicosocial de carácter laboral, enfocada a la mejora de la comunicación interna.

1.3. Localización

Back Up Comunicación Inmobiliaria situada en el norte de Quito en el Sector de la Ñaquito, en la calle Juan González y Núñez de Vela, en el Edificio Metrópolis oficinas 401 y 701.



2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización consiste en recuperar las experiencias obtenidas en la puesta en marcha de las actividades propuestas para el desarrollo de las mejoras planteadas, así como también de las gestiones realizadas por los directivos y el responsable de Recursos Humanos, en la mejora del clima laboral enfocados en la comunicación interna.

Estas experiencias que se traducen en resultados proyectados, y estos al compararlos con los supuesto académicos crean las líneas de evaluación, permitiendo el complementar o ampliar la teoría establecida. Estos nuevos conocimientos una vez comprendidos se pueden aplicar en otras intervenciones de iguales características, para tener resultados más eficientes.

Con la sistematización de las experiencias obtenidas al desarrollar las actividades planteadas, se dará a conocer las percepciones y aceptaciones de los beneficiarios, al desarrollar el plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna.

Entendiéndose de forma global la idea de Bordas (2016), de establecer al clima laboral como la interacción de factores internos y externos de la organización que configuran la dinámica de relaciones interpersonales de los colaboradores de las organizaciones.

Al enfocarse en la problemática de mayor impacto como lo es la comunicación interna, concordando con Molina (2002), al tomarla como el vínculo estratégico entre todos los colaboradores de la organización independiente de su rango jerárquico, que posibilita a las acciones ejecutarse a cabalidad, evitando discrepancias, al comunicar de forma oportuna cualquier novedad que se presente en la realización de sus funciones.

Dando lugar a que las relaciones interpersonales sean productivas y de esta forma los colaboradores se tornan empoderados del clima laboral generado, aprovechando la mejora de la comunicación interna para sus actividades, mejorando su calidad de vida laboral.

3. Eje de la sistematización

Como el eje de la sistematización se toma al enfoque histórico dialéctico de Barbosa, Barbosa y Rodríguez (2015), que consiste en la recopilación de información mediante la data histórica, la evaluación diagnóstica, la detección de problema, seguido de las actividades del plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna, al trabajar sobre la línea de tiempo que parte desde la situación inicial con la identificación de la problemática es decir las apreciaciones que los directivos plantearon como causa raíz del problema, en contraposición de lo obtenido con las herramientas de medición al verificar lo detectado antes de la investigación y lo planteado en las aplicaciones de las actividades propuesta para la mejora a aplicar a todos los colaboradores de la organización, dando así el incremento de prosperidad de comunicación interna, logrando el incremento de un excelente clima laboral.

Por efecto de la línea de tiempo que permite este enfoque se lo elije por la simpleza que permite al comparar la situación inicial con el resultado obtenido, permitiendo realizar modificaciones si el objetivo esperado se viere comprometido.

El contrastar la información proporcionada por los directivos en lo que suponía ser la causa raíz de los problemas y el desarrollar el plan de trabajo, generó un compromiso de sumo impacto para crear el plan actividades que tengan una repercusión positiva en los colaboradores al hacerlos partícipes

de la misma, el factor de mayor potencia fue el manejo de grupo debido a los mensajes que debían ser transmitidos con la finalidad de que todas las generaciones comprendan los beneficios y evitar que se creen discrepancias entre los colaboradores, la evaluación intermedia sirvió como guía para evaluar los resultados inmediatos e identificar si se situaban a la par con los resultados proyectados y corregir alguna anomalía que se presentara, para la misma no surgió necesidad de relaborar la finalidad de la mejora de la comunicación interna con las actividades propuestas, debido a que los colaboradores comprendieron la importancia de tener un excelente clima laboral.

Debido a que “Back Up Comunicación Inmobiliaria” responde al giro de negocio de marketing y asesoría inmobiliaria, el tema de la comunicación es el factor de mayor demanda en este sector de organizaciones, por lo cual el procurar una fluidez de los mensajes al interior de la organización que evite conflictos que repercutan el correcto desarrollo de las actividades de los procesos y de los colaboradores, se tornó viable la realización de esta intervención, debido a las fallas de comunicación que se reportaron entre los colaboradores al área de Recursos Humanos, debido a los estancamientos en las actividades de trabajo.

Desde los conceptos de Señarís (2016), se debe propiciar los mejores canales de comunicación y los medios apropiados para la correcta transmisión de los mensajes, esto se debe a que las organizaciones se componen de una gran variedad de generaciones con diferentes culturas y lo

que para unos puede sonar aceptable, para otros puede ser generador de molestias, es este concepto el que se debe trabajar para entender la dinámica de la comunicación propia de la organización.

En referencia a Belmonte (2007), al indicar que la investigación e intervención deben ser realizadas en forma estructurada y secuencial en donde la primera descifra la situación real y la segunda la situación proyectada a el cambio, la fase diagnóstico la cual nace de la investigación evidenció la problemática y permitió diseñar una propuesta de trabajo, misma que se presentó al representante de la organización, quien responde con gran predisposición de mejora al que reconocen los planes de los directivos de la organización, estos se deben no solo a mejorar los procesos sino también las actividades de los colaboradores al ejecutarlas.

Estas actividades se estructuraron para mejor la dinámica en las relaciones interpersonales con enfoque en la comunicación interna, la cual se potencia mejorar en la presente intervención.

Con la puesta en marcha del plan los colaboradores percibieron progresos al lograr expresar de mejor forma las ideas, con lo cual se brindó mayor apertura para expresar las percepciones que tenían hacia otros, sean estos interno o externos a la organización, tomando la idea de Robbins y Judge (2013), las mejoras en las relaciones interpersonales que faciliten a la comunicación en los colabores se percibe con la progreso en la

productividad y competitividad en el mercado del giro de negocio tanto de la organización como de sus colaboradores.

La participación y los registros se los toman como base histórica, a fin de tener una respuesta temprana de trabajo si sucede una nueva problemática que vincula a la comunicación interna o se planea continuar mejorando las relaciones interpersonales.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la presente sistematización responde a la mejora de la comunicación interna en el clima laboral para optimizar la calidad de los colaboradores y de las relaciones interpersonales en las diferentes áreas de la organización, considerando actividades como talleres de trabajo, espacios de sociabilización, salidas o visitas de campo de trabajo, entre las principales actividades de ejecución.

Siguiendo una integración de postulados entre Molina (2002), Bordas (2016) y Escudero et al., (2014), se identifica a el clima laboral como el cómo el factor determinante en las relaciones interpersonales de toda organización y a uno de sus ejes de peculiar importancia en este trabajo de intervención como lo es la comunicación interna debido a la singularidad que se presenta en el correcto desarrollo de las funciones de cada colaborador que integran la organización, independiente del cargo que ocupe o de la generación de la cual provenga.

La recopilación de la información en la evaluación diagnóstica permitió el diseño del plan de actividades, al generar espacios de sociabilización de los beneficios se contó con la total apertura de los colaboradores de todas las áreas, quienes percibían a la comunicación interna como el primordial problema que se estaba generando en la organización.

Se contó con en el total apoyo de Recursos Humanos ya que se la considera como la parte central en la gestión de la presente intervención, debido a que es la encargada de procurar el bienestar tanto psíquico como físico de los colaboradores, en el entorno de trabajo, concordando con Chiavenato (2011), las relaciones interpersonales son un factor importante de la dinámica laboral de los colaboradores en una organización debido a que esta facilita la comunicación.

La problemática se la detectó con las herramientas de medición en la evaluación diagnóstica como lo son la observación, entrevista y encuestas, enfocadas cada una de ellas a un grupo específico de trabajo, desde las cuales se detectaron los factores que generaban malestar entre los colaboradores, tomando a consideración el clima laboral generado por la comunicación interna como la línea de trabajo y una vez realizadas las actividades propuestas se posibilitó que mermará la fatiga y el estrés que ocasionaba la falta de relaciones interpersonales.

Tomando los lineamientos de Fleitas (2010), la colaboración de los integrantes de la organización es el pilar para alcanzar el logro de los planes y objetivos empresariales, la gestión de involucrar a todos los que conforman la organización a través de la interacción tanto interdisciplinario, multidepartamental y pluri-generacional mediante la utilización de los canales y mensajes apropiados para la transmisión de información crea un sentido común de trabajo y pertenencia, que propicia la madurez de la

organización y potencia el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, creando favorables mejoras en la comunicación interna.

Los colaboradores se mostraron prestos a brindar su total asistencia debido a que en la segunda fase la de socialización y compromiso se les informó que las actividades respondían a la optimización de sus funciones y mejora de sus relaciones interpersonales, con la cual se solventa la problemática de la comunicación interna que han percibido.

Por lo cual, según Chiavenato (2011), al considerar al subsistema de desarrollo organizacional, el cual engloba a clima laboral, el cual da uso de la comunicación interna en el trabajo, es parte de la Gestión de Recursos Humanos, esto conlleva a que la psicología laboral sea pertinente de su uso, y de esta forma se elaboren herramientas y procedimientos que posibiliten que la comunicación interna fluya y no se estanque por percepciones que puedan tener los colaboradores acerca de la jerarquía a la representa en su actividad laboral o su función al momento de hacer uso de la comunicación.

5. Metodología de la sistematización

La metodología utilizada se basa en, Barbosa, Rodríguez (2015), en el enfoque histórico dialectico para la sistematización responde a la mejora de la comunicación interna posibilitando el desarrollo del óptimo clima laboral mediante el uso de talleres de sociabilización y actividades de colaboración, en relación con los reportes y quejas que han sido transmitidas al responsable de recursos humanos, eligiendo la creatividad al crear actividades en la que su desarrollo sea la base de la comunicación, integración y cooperación, al ser desarrollados, recreados y revalorizados por todos los integrantes o por los promotores quienes le pueden dar continuidad en el tiempo. La utilidad que los colaboradores y la organización aprovechan de la mejora de la comunicación interna es el correcto flujo de los procesos que posibilitan el sostenimiento en el tiempo de la organización en el sector.

Estas actividades demostraron que la comunicación interna es un catalizador primordial para el clima laboral, que los colaboradores se demuestran mayor participativos al tener importancia y compromiso con la empresa, al igual que si se les informa de los resultados esperados o de los beneficios a alcanzar lo aceptarán y serán partícipes de los mismos.

Junto con la naturaleza mixta de la evaluación diagnóstica, con la cual se logró la recolección de información y sustentos para el análisis correspondiente, de las experiencias, apreciaciones y observaciones de los involucrados en la intervención.

Esta se desarrolló con el uso de las herramientas de recolección de información los cuales fueron la entrevista y la encuesta que se aplicó por parte del responsable de Recursos Humanos, con lo cual se llegó a determinar los factores estresantes como miedo a comunicar errores, competencia entre compañeros, respaldo de superiores, entre otras.

Según Monje (2011), lo cualitativo responde a los factores subjetivos del estudio realizado por los comportamientos o experiencias del grupo. Para la cual se emplearon la observación y la entrevista, que facilitaron la evidencia de la dialéctica entre el tema propuesto y las percepciones de los participantes.

Desde Hernández, Fernández, y Baptista (2014), lo cuantitativo es un proceso sistemático que permite estructurar factores comunes en la investigación y las estrategias utilizadas. Este apartado se realizó una encuesta con dimensiones referentes a las percepciones de las necesidades emergentes en la organización, la cual dio pauta de trabajo a realizar y se utilizó una escala de satisfacción para evaluar el objetivo deseado.

Logrando con esto la integración de factores claves para la estructura de la encuesta para el grupo operativo y la entrevista para el grupo administrativo como se evidencia en el anexo correspondiente según lo siguiente:

- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Selección de personal
- Clima laboral

Como se puede evidenciar en párrafos anteriores, para Gestión de Recursos Humanos los temas de mayor relevancia a la ejecución del cronograma de actividades se basaron tomando a consideración las ideas de Catalina (2011), las técnicas y métodos de enseñanza para mejorar las relaciones interpersonales con propuestas desde el facilitador y desde los colaboradores se tratan con:

- Comprensión de los beneficios de las herramientas y talleres para mejorar la comunicación.
- Aplicación y respuesta de la ejecución de los conocimientos tanto por los colaboradores y los directivos.

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas de inicio:

- ¿Qué datos serán de mayor relevancia para conocer mejor los problemas?
- ¿Cuáles de las apreciaciones iniciales serán de utilidad para la problemática identificada por los colaboradores?
- ¿Cómo se pretenderá involucrar a los colaboradores y directivos para realizar acciones correctivas?

6.2. Preguntas interpretativas:

- ¿De qué manera interviene el departamento de RR.HH. en el desarrollo de las actividades del proyecto?
- ¿De qué forma se trabaja la relación entre la aceptación de los colaboradores con el desarrollo de la intervención?
- ¿De qué manera aceptan los colaboradores las propuestas de mejora del proyecto?

6.3. Preguntas de cierre:

- ¿Cómo mejoró la comunicación entre los colaboradores que integran la organización, luego de la implementación del proyecto?
- ¿De qué manera reaccionaron los colaboradores a la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo impactó la mejora de la comunicación interna al desarrollo de las actividades de la organización?

7. Organización y procesamiento de la información

La organización y procesamiento de la información se la realizó en tablas de análisis y gráficos porcentuales, referentes a la ejecución de las actividades que posibilitó una comprensión desde el trabajo inicial con el análisis de la problemática en la evaluación diagnóstica, las apreciaciones de los colaboradores, el planteamiento de las actividades con los resultados esperados, los resultados indirectos al tener la participación activa de los colaboradores generando mayor cantidad de planeamientos y propuestas de mejora referentes a la temática que fortalecieron las relaciones interpersonales y la comunicación interna, dando lugar a una mejora de clima laboral, todo esto logrando la línea de tiempo del enfoque histórico dialectico al estacionar la situación de partida desde el problema identificado, las estrategias para solventar el conflicto, las actividades para mitigar la incertidumbre y el rechazo, así como también las propuestas de valor desde los principales involucrados, junto con la concientización de aprovechar estos espacios de mejora y replicarlos de forma oportuna y óptima.

Desde la fase diagnóstica se estructuraron las percepciones de los colaboradores referentes al trabajo de mejorar al presentar el plan de actividades de comunicación interna desarrollando el clima laboral, mediante los cuales se evidencia el trabajo que las actividades de colaboración e integración de los colaboradores generaron al

interrelacionarse entre las diversas generaciones que integran la organización, dando lugar a una óptima comunicación interna.

Para las distribuciones y asimilaciones de conocimientos se trabajaron en dos talleres no enfocado en la cooperación y otro en la creación de propuestas de valor en los cuales se involucraron a todos los colaboradores y directivos de la organización, esto con la finalidad que reciban el mismo bagaje de información y se hable en un lenguaje común para todos, logrando de esta manera trabajar de forma sincrónica la problemática.

Se crearon actividades dirigidas al diagnóstico de las necesidades detectadas para este trabajo, lo cual planteó la generación de soluciones y las ejecuciones pertinentes para su desarrollo y las medidas correctivas que se requirieron.

8. Análisis de la información

Debido a la naturaleza de la intervención se diseñó una herramienta de tipo encuesta que posibilite identificar a la problemática emergente y crear líneas de trabajo alternativas para las mejoras planteadas a través de los análisis correspondientes, los cuales determinaron como la comunicación interna, al igual que al realizar la sesión de sociabilización con los colaboradores se identificó como la principal causante del malestar en el clima laboral de la organización, en relación a la comunicación interna.

Mediante la aplicación de las herramientas y estrategia antes descritas y por el uso de gráficos estadísticos y de tablas interpretativas, la investigación se la condensó de forma sistemática y esto permitió identificar una causa raíz y generar una línea de trabajo aplicable para los involucrados.

El análisis estadístico de los factores mencionados se los realizó mediante diagrama de pastel porcentual, para la recolección de información desde la cual se tomó la categoría de trabajo de clima laboral como problemática emergente a ser tratada.

Esta categoría de trabajo se tomó por ser el factor de mayor ponderación para la intervención a la cual se dirigió el trabajo de plan de acción para mejorar la comunicación interna.

Figura 3. encuesta diagnóstica

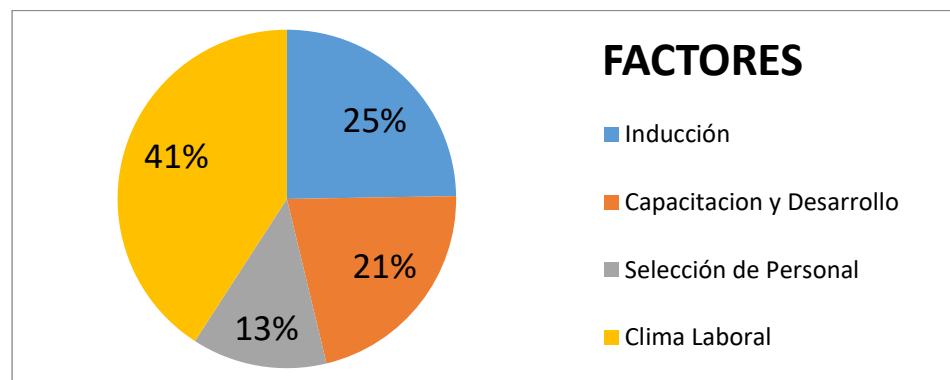


Figura 4. Factores de Investigación, para la detección de necesidad emergente. Elaborado por Carla Freire (2019)

Como se puede apreciar en la gráfica de factores, los colaboradores perciben que se posee problema en la parte clima laboral con un 41% alcanzado a casi la mitad de la organización con esta percepción por lo cual se inclinó a indagar las causas de mayor conflicto en la organización, siendo también la selección de personal el factor con menos puntaje obtenido.

Con un 13 % se ubica a selección de personal, lo que indica que los colaboradores refieren que la empresa busca incorporar a los mejores postulantes y sus procesos son simples, pero de calidad.

Figura 5. detección de problemática de trabajo

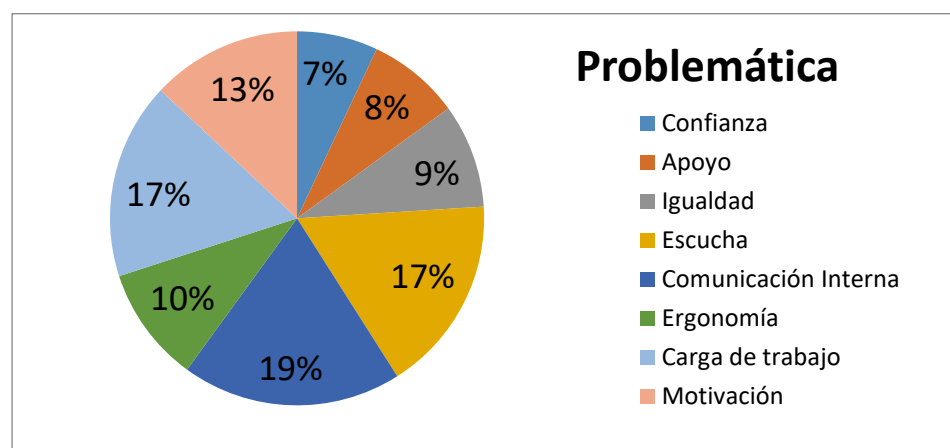


Figura 6. Identificación de necesidad emergente a ser trabajada. Elaborado por Carla Freire (2019)

La gráfica de problemática como se la ha denominado, permite apreciar que comunicación interna plantea un 19% en la percepción de los colaboradores, seguido de escucha y carga de trabajo, cada una con un 17% y motivación con 13%.

El factor de menor ponderación es la confianza con un siete por ciento lo que se traduce en que los colaboradores de la organización se perciben seguros en esta, seguida apoyo con el ocho por ciento, lo que refuerza que el problema de trabajo no es con la organización sino con las personas que la conforman.

Con los datos analizados se toma a la comunicación interna, como el principal eje de trabajo para la intervención, ya que, al brindar solución a esta problemática, los demás factores se alinean con los planes de mejora y resolución de conflictos debido a que con una mejor comunicación las discrepancias son solucionadas de forma eficiente.

Con ayuda de los responsables del Departamento de Recursos Humanos se diseñaron los planes de trabajo, en los cuales se involucraron a todos los colaboradores de la organización sin distinción de su rango jerárquico, debido al compromiso adquirido por todos.

Los talleres que se impartieron tuvieron como línea principal de trabajo la asimilación de técnicas de comunicación y puesta en marcha de mejora de

comunicaciones en lo laboral, en la cual los colaboradores expresaron sus percepciones sea con los procesos o los compañeros de trabajo, en las relaciones interpersonales sociales o laborales. Como se demuestra en las siguientes tablas.

Tabla 1.
Percepciones sobre los colaboradores:

Taller	Objetivo	Producto alcanzado
1. presentar los resultados y el trabajo a realizar	Brindar la información de la recolección y procesamiento de las herramientas de medición	Todos los colaboradores informados del proyecto.
2. aportar información teórica de comunicaron	Crear un marco de trabajo en el cual se denote la temática del eje de trabajo a intervenir y como hace uso de estas.	Potenciar el flujo de comunicación entre todos los colaboradores de la organización.

Nota: Se muestra a los colaboradores los datos recolectados de la apercpección de la problemática de trabajo.
Elaborado por Carla Freire (2019)

Tabla 2.
Resultados del taller 1 nociones iniciales:

Taller 1		
N°	Preguntas	Metas
1	El ser humano requiere o no de comunicación.	Compresión de que los seres humanos requieren comunicar lo que les acontece.
2	Cuáles aspectos se deterioran en una mala comunicación.	Percepciones de los problemas que se agravan en una mala comunicación.
3	Qué se entiende por flujo de comunicación.	Brindar información sobre cómo se debe comunicar de forma correcta la idea.

Nota: Se trabaja las metas iniciales en conjunto a cerca de las apreciaciones de los colaboradores al inicia el proyecto.
Elaborado por Carla Freire (2019)

Tabla 3.
Resultados del taller 2 de percepciones de mejora de comunicación interna:

Taller 2		
N°	Preguntas	Metas
1	Cómo mejorar la comunicación.	Que los participantes expresen flujos de comunicación no tradicionales.
2	Por qué es importante comunicar.	Desarrollar estrategias de identificación de problemática.
3	En qué manera aporta la comunicación a nuestras vidas.	Evidenciar como un gesto o un canal no apropiado puede tornar una simple charla en un problema.

Nota: Se trabaja las metas evaluativas en conjunto a cerca de las apreciaciones de los colaboradores al inicia el proyecto.
 Elaborado por Carla Freire (2019)

Siguiendo los postulados de Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009), se deben impartir talleres que permitían a los colaboradores de la organización tomar conciencia de la importancia de la comunicación interna, no solo en sus áreas o procesos sino también a modo de producto de estabilidad y como al ser llevada de forma informal repercute a las actividades de todos los involucrados de la organización, ya que un mensaje mal gestionado causa que el producto no llegue al cliente final y de esta forma la producción de los colaboradores y la rentabilidad de la organización se vea afectada ,lo que se traduciría en mayor carga de trabajo para solventar las pérdidas de la baja gestión por el fallo en la comunicación.

Segunda parte

1. Justificación

El responsable de Recursos Humanos tiene por objetivo el crear y mantener condiciones de trabajo psíquicas y físicas aceptables para cada colaborador en la organización, el investigar sobre situaciones que supusieran ser agentes estresantes en el trabajo que afecten el desarrollo de las actividades normales de los colaboradores, es tarea primordial de todos los que integran la organización.

Los índices de los directivos de la productividad de los colaboradores se vieron comprometidos por la falla de la comunicación interna que mermaba el flujo de los procesos de los colaboradores respecto a su actividad laboral, desembocando en quejas ante el responsable de Recursos Humanos, quien al presentar las molestias detectadas ante los directivos se vio la necesidad de realizar un planteamiento que de soporte a las molestias que se situaban en la organización, siendo estos los primeros acercamientos de mejorar el clima laboral en su factor más crítico como lo es la comunicación interna, llegando con esto el desarrollo del mencionado proyecto de intervención.

“Back Up Comunicación Inmobiliaria” es una empresa joven en el mercado de su giro de negocio, sus directivos han percibido que los colaboradores han decaído su rendimiento en relación con el periodo anterior de enero hasta abril 2018 y los procesos de sus actividades se han

tornado complicadas, si bien todos estos se encuentran interconectados para realizar sus actividades, se ha visto como la causa raíz del problema a la comunicación interna, los directivos a fin de evitar dificultades mayores decidieron contar ayuda técnica que se produzca interés entre los colaboradores de mejora, al presentar los beneficios tanto para las personas y para la organización y como un buen clima laboral potencia el desarrollo personal, profesional y comercial de todos los involucrados.

En el caso de la empresa “Back Up Comunicación Inmobiliaria”, se detectó que las relaciones interpersonales se encontraban con dificultades por los factores ya antes descritos, que generaban que los procesos sociales y laborales se encontrarán reducidos a solo el cumplir con la tarea asignada de cada cargo, utilizado los medios tradicionales como el email para la transmisión de mensajes.

Dadas estas condicionantes se procedió a generar un plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna, entendiéndose a esta última para Guardia de Viggiano (2009) como el conjunto de elementos que permiten a los individuos manifestar alguna idea o expresión, mediante la utilización de canales y mensajes acordes a la neutralidad de las generaciones de la organización.

Para lo cual se diseñaron talleres de sociabilización que permitan entender los beneficios de la comunicación interna para la consecución de metas tanto personales como profesionales, a más que permita a la empresa

ser rentable y posicionarse en el giro de negocio contando con el mejor talento humano.

Los colaboradores al plantearles los aspectos de mejora decidieron aportar con total predisposición, dado el planteamiento de desarrollar y potenciar las condiciones no solo de trabajo sino de sociabilidad, comunicación y desempeño.

Por otro lado, un aporte esencial para que el proyecto se realizara fue el de la dirección de la empresa al procurar mejorar a su talento humano, decidieron apostar por investigar cómo optimar los procesos de la empresa y que estos a su vez sean más amigables con los colaboradores, puesto que se tiene proyectos de desarrollo del personal en los siguientes años.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto se desarrolló con los colaboradores de la empresa “Back Up Comunicación Inmobiliaria”, tanto del área administrativa como operativa. Los involucrados respondieron de la manera esperada, debido a que se les planteó que el proyecto respondía la mejora de su trabajo en las relaciones interpersonales, donde se explicó la importancia de comunicar y de comunicar correctamente, para lo cual se les recomendó que asistieran a los talleres de planteados, el nivel de aceptación fue de todos los colaboradores, a pesar de que estos se los realizaron en horarios no laborales. Cumpliendo así con las actividades planteadas.

Los colaboradores empezaron a mejorar la transmisión de comunicaciones, al no usar medios tradicionales como lo son el email o las llamadas telefónicas, debido a que en ocasiones la persona con la que intentaba comunicar no se encontraba en el puesto de trabajo o los separaba varios pasos, se optó por realizar comunicaciones cara a cara, dejar los miedos y hablar de forma abierta con los superiores y transmitir lo que percibían o las ideas de mejora para su proceso.

Esto conllevó a los procesos con los que contaba la empresa mejoraran considerablemente lo que se tradujo en una mejor rentabilidad de la empresa en el giro de negocio y con ello mejorar de condiciones a los colaboradores, ya que de esta forma la empresa puede mostrar el ingreso de mayor número de personal con el cual distribuir la carga de trabajo y que no solo una

persona sea responsable de multiprocesos, que terminaban por agotar al colaborador y que este decida desistir de la empresa.

A demás de considerarse como un referente en el giro de negocio al propiciar mejores prácticas laborables.

En las siguientes gráficas se da a conocer el grupo poblacional y los beneficiarios directos e indirectos.

Tabla 4.
Caracterizaciones sociodemográficas de beneficiados:

<i>Sexo</i>	<i>N°</i>	<i>Escolaridad</i>	<i>N°</i>	<i>Estado civil</i>	<i>N°</i>
<i>Hombres</i>	<i>24</i>	<i>Bachillerato</i>	<i>32</i>	<i>Soltero – Viudo</i>	<i>28</i>
<i>Mujeres</i>	<i>16</i>	<i>Superior</i>	<i>8</i>	<i>Casado – Unión libre</i>	<i>12</i>
<i>Total</i>	<i>40</i>	<i>Total</i>	<i>40</i>	<i>Total</i>	<i>40</i>
<i>Edad</i>	<i>N°</i>	<i>Turno de trabajo</i>	<i>N°</i>	<i>Lugar de residencia</i>	<i>N°</i>
<i>18-35</i>	<i>35</i>	<i>Fijo</i>	<i>25</i>	<i>Cercana al sector sur</i>	<i>32</i>
<i>36-60</i>	<i>5</i>	<i>Rotativo</i>	<i>15</i>	<i>Lejana al sector sur</i>	<i>8</i>
<i>Total</i>	<i>40</i>	<i>Total</i>	<i>40</i>	<i>Total</i>	<i>40</i>

Nota: Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa

Figura 7. Beneficiarios

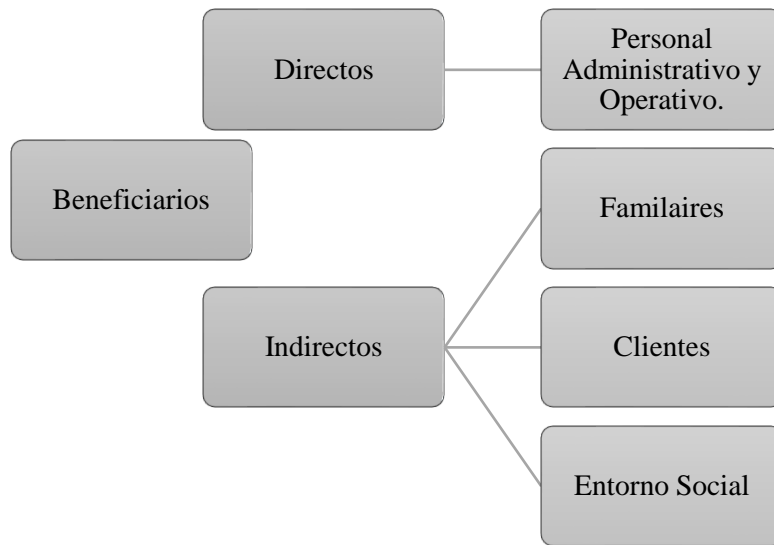


Figura: Distribución de beneficiarios de la empresa, con el plan de mejora.
Elaborado por Carla Freire (2019)

3. Interpretación

La gestión de los responsables de Recursos Humanos en una empresa que es nueva en el mercado del sector inmobiliario es estratégica si se plantea tener continuidad en este, los servicios que presenta “Back Up Comunicación Inmobiliaria” son inestables al ser un mercado que responde a los cambios económicos del Estado, por lo cual el talento humano debe procurar las mejores gestiones para sobresalir entre la competencia.

Lo que se presenta con el desarrollo del proyecto es dotar a los colaboradores de un conocimiento teórico y práctico de como la comunicación interna puede mejorar o estancar el proceso de productividad de la empresa y cómo esta afecta directa e indirectamente en otras esferas de la vida de los colaboradores.

Si bien la intervención que se realizó depende de la comunicación interna, esta no es el factor único para el fortalecimiento del clima laboral, se debe considerar a más el liderazgo, las condiciones de trabajo, seguridad y motivación entre las de mayor relevancia, se integró en lo posibles estos factores para la elaboración y ejecución de los talleres y actividades del plan de mejora, construyendo con ello un preámbulo para futuros trabajos de fortalecimiento de clima laboral en la empresa objetivo.

Debido a las apreciaciones de los directivos, por los reportes presentados en Recursos Humanos, en el tema de las relaciones

interpersonales que los colaboradores percibían como se estropeaban, aun utilizando los medios de interacción organizacional tradicionales.

Siguiendo los lineamientos Catalina (2011), los planes de mejora de las organizaciones son de gran importancia puesto que reconocen que se presentan necesidades emergentes a ser cubiertas, estos suelen encontrar dificultades ya que se toma estas como solo la falta de productividad lo que se traduce en gasto innecesario puesto que se trabaja el proceso y no las personas en el proceso.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado del bienestar de los colaboradores, se otorga la responsabilidad de mejorar las condiciones del clima laboral, para lo cual se desarrollaron espacios de trabajo en que los colaboradores se encuentren confortables y predispuestos a realizar las tareas encomendadas y acepten de forma natural la realización de las actividades, con lo cual se vio en el requerimiento de identificar cuál es el factor de mayor afectación a los colaboradores y trabajar sobre ello (Chiavenato I. , 2011).

Logrando la integración de todos los departamentos de la empresa gracias a la aceptación de los colaboradores respecto a las actividades y los resultados que se alcanzan con esto la mejora del clima laboral y la comunicación interna.

Todo este conglomerado en palabras de Dávila y Jiménez (2014), se entiende como el sentido de pertenencia que crea la organización con su talento humano, que a través de estrategias de motivación y desarrollo potencia el crecimiento personal, profesional y comercial de los colaboradores y esto genera que la organización se establezca en el mercado.

Tomando los postulados de Salazar et al. (2009), el clima laboral se debe a las gestiones de los responsables de Recursos Humanos al establecer relaciones interpersonales al procurar espacios confortables y de sociabilización, esto permite que los colaboradores interactúen entre ellos, se mejore la comunicación interna, se refuerzan los procesos de trabajo, esto influye en que los colaboradores desarrollen su perfil profesional y personal al adquirir mayores experiencias de trabajo y solución de problemas. Otro factor de trabajo importante fue el involucrar a la empresa con los colaboradores y a los dirigentes al estar participando de forma activa en las actividades planteadas, el involucrar a todas las generaciones que conforman la empresa y distribuirlos en grupos heterogéneos de trabajo supuso un planteamiento de trabajo dificultoso, lo que no se llegó a presentar debido a interacción propia de los colaboradores.

4. Principales logros del aprendizaje

El trabajar las relaciones interpersonales y la comunicación interna desde la psicología laboral permite que todos los colaboradores mejoren su calidad de vida laboral y así su productividad.

Este tipo de trabajos permiten evocar varios de los conocimientos adquiridos y desarrollar estrategias para su poner los posibles conflictos y prevenirlos antes de su aparición, el trabajo con los grupos administrativos y operativos de la empresa posee varias distinciones tanto por el nivel técnico con el que se puede tratar con cada uno como por las barreras al tener presente la idea de las líneas de jerarquía, lo que pretende este trabajo es a más de mejorar los contenidos de los mensajes es potenciar los canales de comunicación, evitar esa falsa creencia de que un superior jerárquico no se prestará tiempo para atender las molestias de sus colaboradores.

Desde la puesta en marcha del proyecto no se suscitaron inconvenientes gracias a la socialización constante del proyecto, se llegó a un consenso con todos los colaboradores de desarrollar actividades con el fin de mejorar no solo los procesos y la carga de trabajo sino las relaciones interpersonales que es un pilar esencial en los vínculos laborales en las organizaciones.

Se cumplió con toda la planificación y se trabajó para disminuir los niveles de incertidumbre al crear ambientes de confianza entre los colaboradores y la gestión administrativa, misma que demostró total apertura

para las futuras novedades que se presenten o las recomendaciones que deseen expresar los colaboradores.

Con la finalidad de prevenir que el proyecto sea de un eje único solo para cubrir a corto plazo la problemática detectada se recomendó al departamento de Recursos Humanos que se planteen acciones de mejora de las relaciones interpersonales mínimo una vez al mes con actividades internas en la empresa.

Para Fleitas (2010), el introducir aspectos nuevos para los colaboradores puede ser perjudicial si no se lo gestiona como elementos de mejora para el bienestar de los colaboradores no como elementos de fatiga de los procesos.

Este apartado fue esencial para trabajar el proyecto y que los colaboradores se perciban a gusto con la participación en el mismo, para lo cual la ideación de estrategias y la elección de las mejores actividades, la generación de los talleres y de los espacios de sociabilización formaron parte del crecimiento personal, académico y profesional, con el que se concluyó la intervención.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se concluye que el 41 % de los colaboradores, perciben que clima laboral es un factor estresante para el desarrollo de las actividades y un 19 % percibe a la comunicación interna, como la causa raíz de la problemática detectada, seguido posteriormente del factor escucha y del factor carga de trabajo, ambos con un 17 %, afectando a las relaciones interpersonales de la organización.

Al establecer espacios de sociabilización e involucrar a todos los colaboradores de la organización, en el cual se generen mensajes únicos y comunes para todas las generaciones que la integran, utilizando de esta manera los medios de transmisión apropiados, permite disipar dudas e inquietudes desde el inicio de una interacción social, comprometer a la dirección de la empresa a explicar los beneficios. Las responsabilidades de cada involucrado, se convirtieron en el eje de trabajo para mejorar la comunicación interna y de esta forma se vea potenciado el desarrollo de un clima laboral de mejora en el que todos sean actores del crecimiento. Este planteamiento posibilitó el correcto desarrollo del proyecto, no se contó con retrasos ni desertores al entender que la responsabilidad recaía en todos.

La identificación de los problemas radica en las tareas de todos los involucrados en la organización, para el efecto, la gestión administrativa

reconoce las falencias por los indicadores de los últimos tres meses por lo cual decidieron tomar cartas en el asunto.

Los colaboradores de la empresa identificaban que no se propiciaba un ambiente de confianza en la cual puedan hablar con libertad, o en el cual, los mensajes que se comuniquen no sean tergiversado. En alguna situación futura, existía cierto temor de la apertura de las jefaturas para respaldar a sus colaboradores, lo que se solventó con las sociabilizaciones realizadas.

La gestión administrativa de Recursos Humanos colabora con la disposición de un espacio físico y de espacios en el horario de trabajo para el desarrollo de las actividades planificadas del proyecto, con lo cual se llega a conseguir que cada colaborador participe o se vea involucrado en las mejoras esperadas, reciba toda la información pertinente y sea participe del cambio.

El informar los beneficios de alcance del proyecto a los colaboradores, conjuntamente con presentar no solo como un instrumento que mejora la eficacia de la producción sino para potencializar de la calidad de vida en las relaciones interpersonales, la cual fortalece su mejora profesional en la empresa.

Los colaboradores al informarse de los beneficios del proyecto se mostraron dispuestos a colaborar con la asistencia, así como también con ideas propias que fueron transmitidas al responsable de gestión administrativa

para que se tome en cuenta las percepciones de los colaboradores en la empresa.

Dada la participación de todos los colaboradores de la empresa, se ha logrado que la comunicación sea en un medio armónico para todos, logrando así que se hable en un lenguaje comprensible y único.

El aportar ideas y contribuir desde la situación vivencial de los colaboradores, potenciaron las actividades que se plantearon para el desarrollo del proyecto, dado que se logró llegar e informar de la problemática que se presentaba en la empresa.

Dado que la comunicación ha mejorado entre los diversos departamentos, se ha logrado colocar a la empresa entre los mejores lugares del sector inmobiliario al poder conducir a los clientes de forma oportuna en los diferentes procesos y a su vez esto se transforma en un valor agregado para que sus necesidades sean resueltas.

Se debe procurar que la comunicación y las relaciones interpersonales se mantengan como prioridad para la organización, siendo estas las que logran que los objetivos propuestos sean cumplidos a cabalidad, por lo cual, es importante velar que los mensajes sean adecuados y evitar al máximo las distorsiones de los mismos, es un trabajo puntual de la gestión de recursos humanos.

5.2. Recomendaciones

Se deben realizar evaluaciones periódicas a fin de monitorear los avances y las mejoras de la comunicación interna, al igual que crear una programación de acciones de sociabilización en la que se involucre a todos los colaboradores de la organización y a los directivos a modo de potenciar las relaciones interpersonales. Generar un cronograma de actividades diversas que involucren más aspectos que comunicación interna en el clima laboral.

Transmitir mensajes con los mejores medios disponibles, sin incurrir en un gasto mayor para la organización y que no afecte la normalidad del desarrollo de las tareas de los colaboradores, el idear planes de trabajo consensuados entre los responsables de la gestión y del proceso es otro factor determinante para evitar desertores.

La fase diagnóstica debe estar sustentada en una herramienta metodológica que permita la recolección de datos fidedignos con los cuales elaborar un plan de trabajo que sea amigable e interesante para que capte la atención y compromiso de los colaboradores, para generar conciencia y que las actividades no solo sean para cumplir el trabajo, sino que marquen una mejora que ellos busquen mantener para sus actividades.

Al contar con información proveniente de la Gestión de Recursos Humanos, respecto de las problemáticas detectadas, se debe corroborar con

los colaboradores si en efecto es la situación para trabajar y solventar las necesidades detectadas.

Las actividades desarrolladas en el proyecto sirven de guía de trabajo, más no es un lineamiento estricto para seguir, por lo cual se debe escuchar a los colaboradores al igual que propiciar no solo la participación, sino también la producción de ideas de mejora continua, donde el colaborador se encuentre conforme y comprometido con el trabajo.

El desarrollo de actividades en diversas temáticas que fomenten las relaciones interpersonales, en las que todos los colaboradores de la empresa participen activamente y se logre tomar conciencia de los problemas que genera una mala transmisión de información, afirmativamente mejora la calidad de vida laboral de los colaboradores.

La gestión de recursos humanos debe involucrar a todos los colaboradores de la organización, independientemente del grado jerárquico y en especial al grupo directivo, debido a que de esta forma los trabajadores del grupo operativo perciben el compromiso que todos tienen en el bienestar de la organización como un todo.

El proyecto tuvo un alcance definido, el continuar con esta línea de trabajo no solventará las necesidades que se puedan presentar, por lo cual el trabajo es presentado como un a base para futuras intervenciones, debido a

que el clima laboral es cambiante y cada necesidad responde a un punto específico en el tiempo laboral.

Los beneficios deben ser comunicados a todos colaboradores y aunque ya se hizo la socialización correspondiente, cada que existen dudas por los colaboradores, las mismas deben ser solventadas a fin de que existan desertores que logren obstaculizar los avances alcanzados.

Aunque los colaboradores han mejorado su comunicación y transmiten de forma oportuna y clara los mensajes, se debe vigilar que los resultados obtenidos mejoren el clima laboral con actividades a largo plazo.

Se debe involucrar a todos los colaboradores en el desarrollo de las actividades de mejora e implicarlos a crear mejoras o generar ideas para solventar desde sus propias vivencias los problemas que ellos detecten o perciban en su realidad.

Estas mejoras han creado valor agregado a los procesos de la organización, lo cual se ha visto reflejado en que la organización se situó en los mejores lugares de su sector, por lo que las autoridades deben vigilar y precautelar estos espacios de mejora.

6. Referencias

- Barbosa, J. B. (2015). Concepto, enfoque y justificación de la sistematización de experiencias educativas Una mirada “desde” y “para” el contexto de la formación universitaria. *Redalyc*, 130-149.
- Belmonte, I. (07 de diciembre de 2007). *Universidad de las Americas Puebla*.
Obtenido de UDLAP: <http://catarina.udlap.mx>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estrategica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Catalina, J. (2011). *Planificación y control de gestión*. España: EOI.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología Vol. 32 (2)*, 0254-9247.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Mexico: Universidad de Veracruz.
- Fleitas, S. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 156-16.
- Guardia de Viggiano, N. (2009). *Lenguaje y comunicación*. San José: CECC/SICA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.

Molina, P. (2002). Comunicación interna. *Harvard Deusto business review*, 35-46.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Bogota: NIEVA.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. *ACIMED*, 67-75.

Señarís, L. (2016). *Comunicar en la empresa del por qué al cómo*. Asturias: FADE.

7. Anexos

Anexo 1. formato encuesta

INDUCCIÓN						
	<i>Temas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Observaciones</i>
1	Se da a conocer sobre la misión, visión, valores, plan estratégico, organigrama, políticas de la empresa					
2	Se orienta y capacita sobre el trabajo a realizar					
3	Se visita el establecimiento con el objetivo de conocerlo					
4	Se da una bienvenida/integración con el equipo de trabajo					
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
	<i>Temas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Observaciones</i>
1	Son escuchadas las opiniones de los colaboradores sobre el desarrollo laboral					
2	Existen programas de capacitación					
3	Los directivos o jefes se interesan por el desarrollo profesional del colaborador					
4	Existen incentivos para mejorar el desempeño					

SELECCIÓN DE PERSONAL						
	<i>Temas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Observaciones</i>
1	Existe un proceso establecido para la selección					
2	Es efectivo el proceso de selección de personal					
3	Se usa el reclutamiento interno más que el externo					
4	Se da oportunidades de trabajo a personas sin experiencia (pasantías)					
5	Se lleva el proceso de la entrevista personal con el candidato					
6	La presentación documental de la terna a los gerentes y directivos es la precisa					
7	El documento que respalda el proceso de selección de personal es comprensible y se lo puede utilizar en su totalidad como una guía					

CLIMA LABORAL						
	<i>Temas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Observaciones</i>
1	Existe confianza entre los compañeros del área de trabajo					
2	Se percibe un buen ambiente de trabajo					
3	La ergonomía física es la correcta					
4	Existe apoyo entre los compañeros					
5	Hay sobre carga de trabajo					
6	Existe apoyo e igualdad de trato entre jefe y el empleado					
COMUNICACIÓN						
	<i>Temas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>	<i>Observaciones</i>
1	Los colaboradores son escuchados					
2	Existe una buena comunicación jefe-empleado					
3	Se puede aportar con ideas, recomendaciones					
4	Se puede conversar con jefes o directivos en el momento que se necesite					
Le recordamos que esta encuesta ha sido creada con carácter anónimo, y la información recolectada será usada para mejorar la situación actual.						

Anexo 2. formato de entrevista

B U I C	ENTREVISTA DIAGNOSTICO	VERSIÓN
Organizador	Karla Freire	FECHA
<p>¿Cuáles son los tres principales problemas que tiene la empresa en referencia al talento humano?</p> <p>¿Qué problemática evidencia en sus colaboradores que influye directamente en la productividad de su empresa?</p> <p>¿Qué necesidades tiene la empresa, en las que se deba intervenir inmediatamente?</p> <p>¿Considera usted, necesaria su participación y predisposición en el cambio que se pretende hacer?</p> <p>¿Cómo define el ambiente laboral en su empresa?</p>		
Su colaboración apostara a la mejora constante de la organización		

Anexo 3. actividades

Actividad 1: Identificación de factores de problema.	Actividad 2: Definición de plan de mejora y ruta de acción.	Actividad 3: Entrega de resultados de mejora, recomendaciones y compromisos.
Desarrollo: Corroborar que los datos obtenidos sean utilizables para la alineación de la problemática detectada con el plan de mejora y las actividades de desarrollo de mejora de clima laboral en la comunicación interna	Desarrollo: Establecer las actividades de mejora y el compromiso de los colaboradores del grupo operativo y administrativo, al igual que el compromiso de las autoridades de procurar estos espacios de mejora continua.	Desarrollo: Presentar las percepciones de mejora de clima laboral en la comunicación interna, generar compromiso de todos los colaboradores independiente de su rango jerárquico o grupo de trabajo debido a la acogida que obtuvo el desarrollo del trabajo, propiciar el compromiso de todos los colaboradores a procurar el mantener y continuar con estas mejoras alcanzadas y que no solo queden en una actividad para cumplir y dejarla en el olvido.
Recursos: Encuestas y entrevistas físicas, medios de visualización y presentación de datos, salas de trabajo, materiales didácticos y de entretenimiento.		

Anexo 4. financiamiento

ACTIVIDADES	RECURSOS	MATERIALES	HUMANOS	TÉCNICOS	FINANCIEROS
a.- Elaboración del plan de intervención de clima organizacional.		Impresiones	Supervisor de la empresa e interventor.		\$20,00
b.- Difusión del plan.		Cartelera	Supervisor de la empresa e interventor.	Mailing	\$50,00
c.- Diseño e implementación de un taller dirigido a colaboradores sobre trabajo en equipo y clima organizacional		Papel bond, papelotes, marcadores, bolígrafos	Todos los colaboradores y áreas de la empresa.		\$120,00
d.-Taller de Liderazgo y trabajo en equipo.		Papel bond, papelotes, marcadores, bolígrafos	Todos los colaboradores y áreas de la empresa.	Mailing	\$300,00
e.- Habilitación de un mural		Pizarra			\$40,00
f.- Creación de espacios y actividades extracurriculares anuales					\$250,00
g.- Campaña en son de promover el buen trato		Papelotes, marcadores.	Todos los colaboradores y áreas de la empresa.	Mailing	\$50,00
h.- Taller de comunicación		Papel bond, papelotes, marcadores, bolígrafos	Todos los colaboradores y áreas de la empresa.		\$30,00
i.- Evaluación de resultados		impresiones	Tiempo de la interventora		\$250,00
j.- Seguimiento			Directivos y Responsable de Área de RR.HH.		\$50,00
TOTAL:				\$1160,00	

Anexo 5. cronograma de actividades

Componentes /Actividad	Septiembre/ Octubre	Noviembre/ Diciembre	Enero / Febrero	Maro/ Abril	Mayo/ Junio	Julio
Evaluación diagnostica	x		x			
Recolección de data	x	x				
Tipificación de necesidad emergente		x	x			
Crear ruta y propuesta de trabajo		x	x			
Socializar con los colaboradores el desarrollo del proyecto		x	x	x		
Comprometer al personal con las actividades		x	x			
Diseño de propuesta de trabajo por los colaboradores			x	x		
Evaluar percepciones de avances de las mejoras detectadas			x	x	x	
Elaborar reporte de seguimiento de desarrollo de actividades		x		x		x
Brindar información de las mejoras establecidas y los compromisos adquiridos				x	x	x
Establecer compromisos con el seguimiento de las mejoras alcanzadas				x	x	x

Anexo 6. análisis de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Colaboradores de la empresa	Se cree un mejor clima que les permita enfocarse en la realización de los procesos	Limitaciones para las actividades de cada departamento	Información necesaria para las necesidades de la empresa. Políticas, reglamentos, leyes.	Lograr el equilibrio en las diferentes actividades. Crear falsas expectativas sobre el proyecto.
Directivos	Productividad de la empresa y mejorar los problemas que se identifican actualmente en el clima laboral	Falta de tiempo para ejecución de acciones del comercio y espacio para designar actividades extraordinarias.	Disposición o arriendo de espacio para las actividades	Desconocimiento y falta de dirección en temas relacionados a la gestión de personal
Departamento de Recursos Humanos	Implementación de actividades de mejora y seguimiento del plan de acción, compromiso de mejoramiento continuo	Quejas constantes de los colaboradores sobre diferentes aspectos, que limitan sus actividades profesionales	Disposición de horarios y turnos de trabajo, actividades propuestas para mejora continua	Restar productividad al departamento al dedicar tiempo para el proyecto. Crear desconfianza en los empleados por temor hacer despedidos.

Anexo 7. matriz de marco lógico

Objetivo global	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Contribuir para mejorar el clima laboral y la comunicación interna en la organización	<p>Para la primera semana de julio se mejora la productividad al no registrar inconvenientes al 90%</p> <p>Para la tercera semana de junio se comparan los datos iniciales y finales a la fecha del proceso al 100%</p> <p>Para la cuarta semana de mayo se ha aceptado mejorado la comunicación interna al 80%</p>	Entrevista, Encuesta	Los directivos y colaboradores se muestran beneficiados por las mejoras continuas implementadas para la empresa
<p>Objetivo específico</p> <p>Mejora del clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa Back Up Comunicación Inmobiliaria, ubicada en la ciudad de Quito, en el periodo septiembre 2018 a julio 2019</p>	<p>Para la tercera semana de abril se implementan las mejoras registrados al 80%</p> <p>Para la primera semana de abril se mejoran las actividades al 100%</p> <p>Para la tercera de marzo se rinda charlas de ejecución del proyecto al 100%.</p>	Colaboración interna en la implementación, registro fotográfico.	Ejecutaron as planificaciones correspondientes
<p>Resultados</p> <p>Relación de información de la problemática y situación inicial.</p> <p>Identificar la problemática del clima laboral actual de la empresa.</p>	<p>Para la segunda semana de febrero se ha diseñado una herramienta de relación de datos al 90%</p> <p>Para la primera semana de febrero se socializa el alcance del proyecto al 70%.</p> <p>Para la tercera semana de enero se entrega datos obtenidos y como se los mejorar para disipar dudas del proyecto al 100%</p> <p>Para la segunda semana de enero se plantean charlas con directivos del proceso y se detallan avances al 100%</p>	Cronogramas de trabajo, planes de acción, herramientas de mejoramiento continuo	Participación de todos los colaboradores de la organización

<p>Generar talleres, actividades de cooperación y espacios de sociabilidad de comunicación interna que potencien el clima laboral.</p>	<p>Para la tercera semana de diciembre se comienzan a diseñar las mejoras emergentes al 100%</p> <p>Para la segunda semana de diciembre se presenta cronograma de trabajos al 100%.</p> <p>Para la tercera semana de noviembre se plantea un borrador de trabajo a los directivos al 100%</p>		
<p>Actividades</p> <p>Crear herramienta de evaluación de percepción.</p> <p>Aplicar herramienta.</p> <p>Tratamiento de datos y resultados.</p> <p>Socialización de procesos, beneficios talleres, actividades y alcances.</p>	<p>Presupuesto aprobado por directivos.</p> <p>Costo de trabajo del interventor del proyecto 1200 \$</p> <p>Costo reconocido por la empresa para movilización 300 \$</p> <p>Total $1200 + 300 = 1500$ de financiamiento</p>	<p>Documentación de ejecución, seguimiento y evaluación.</p>	<p>Directivos empoderados de las mejoras que este tipo de trabajo propongan en la organización al trabajar el factor principal de producción.</p>