



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA DIRSA

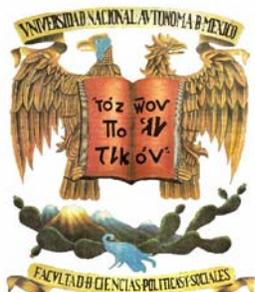
TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**ESPECIALIDAD
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTAN
RANGEL VELASCO ALEJANDRA
SALAZAR GONZÁLEZ MÓNICA MONTSERRATT**

**DIRECTOR DE TESIS
MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F.
FEBRERO 2010**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

XIV EL GUERRERO COMBATE

Los primeros rayos del sol llegan a la playa. Los ejércitos se han ordenado y todo está listo. La batalla se desencadenará de un momento a otro. No existe alternativa. Debes combatir.

Al hacerlo, pon todo tu espíritu, corazón y cuerpo en ello. Lucha centrado, unificado, alineado. Lucha incansablemente, día y noche si es preciso. Mantente vigilante a las cuatro direcciones. Confía en el animal que vive en ti. La batalla tendrá sus valles y sus cimas, sensibilízate y adáptate a ello.

Una vez avanzar y otra retroceder. Una vez atacar y otra defender. Disgrega a tu adversario, atácalo mientras inspire. Avasállalo, no le des tiempo de reordenar sus ejércitos. Cambia permanentemente tus estrategias. Ataca a lo alto y luego a lo bajo y después al medio. Varía el ritmo de tus ataques. Una vez rápido y otra vez lento. Una vez lento y otra vez inmóvil.

Sé un continuo cambio de un animal a otro, de un elemento a otro. Agua contra roca. Fuego contra metal. Madera contra tierra. De esa manera, jamás podrás ser encasillado en patrón alguno y por lo tanto, serás imbatible. Sigue a tu espontaneidad y mantente en estado gaseoso. Que tu adversario no sea capaz de tocarte, pero que sienta el poder de tus golpes. Usa tus manos, tus pies. Tus codos y tus rodillas. Esquiva, luego contraataca. Adelántate a sus movimientos y neutralízalos antes de que comiencen a gestarse. Déjalo pasar y luego cae sobre él. Inutiliza sus armas. Acorta la distancia, ataca y luego sal de su radio de acción.

Lucha con todos los bríos de tu juventud.

Pero más importante que todo lo anterior es combatir sin ira. Si el salvajismo y la crueldad se apoderan de ti, no importa lo que hagas, estarás perdido. Te convertirás en aquello que combates, y el lado oscuro tendrá un nuevo adepto entre sus filas.

Así es que empuña tu sable y entra en batalla. Luego de vencer, retírate en silencio. Nada hay por lo que alegrarse. Nada hay que festejar. La muerte siempre trae lágrimas aparejadas. Lágrimas por el que algún día fue tu hermano y debió morir a manos tuyas porque el destino así lo quiso. No porque tú lo quisiste. Nunca olvides eso.

Lucas Estrella Schultz

DEDICATORIAS

Papi lindo†

Mi guerrero incansable, amoroso con el prójimo y la naturaleza, luz, armonía, felicidad, mi ejemplo a seguir... Este triunfo es para y por ti. Te agradezco el amor, dedicación, esfuerzo, sabiduría y todos los condimentos que aderezaron mi educación académica y espiritual. ¡Uno de muchos logros en la lista papi! Te amo*

Mamá bella†

Dualidad: una rosa roja envuelta en una mujer luchadora, fuerte y sagaz. En mi mente y corazón siempre estarán las palabras de motivación, las sonrisas por un mérito, los abrazos reconfortantes y los mejores deseos para nosotros. Te amo*

Mis hermanos

Pita

Un arcoiris mágico: color, esperanza, sorpresa, agua, espontaneidad, belleza celestial... Reflejo de tu alma. Con el corazón te agradezco el amor, paciencia, detalles invaluable y enseñanzas que guían mi camino. Te amo*

Manuel

Un hombre virtuoso: emprendedor, honesto, inteligente, noble y ético. Un excelente espejo para aprender de ti, gracias por todo. Te amo*

Erik

Una bomba atómica: trabajador, independiente, hábil, impulsivo, ingenioso y con carácter. A tu forma y estilo agradezco tus cuidados. Te amo*

Don Rivas

Un caleidoscopio: amor, pasión y liderazgo enaltecen tu personalidad. En ti encuentro los consejos acertados que me conducen a ser mejor persona, gracias. Frase célebre: "Si la vida fuera fácil todos la vivirían". Te amo*

Mis chamacos hermosos

Son la luz que ilumina mi corazón, los amo. Aranchis mi bella creativa: que día a día me asombra con su derroche de inteligencia, fuerza y alegría. Armandín mi mago amoroso: conjunción de inocencia, dulzura y juego. Fer espejo de mi niñez: carácter, un explosivo latente. Alecita bebé cara de ángel: un alma traviesa y juguetona.

Chidra

Gracias por todos los cuidados que tienes conmigo. Te quiero mucho*

Flacucho hermoso

Cuatro elementos: Aire, libertad para expresar tu esencia; Agua, receptivo y disolvente de la fuente creativa; Fuego, dinamismo, entusiasmo y voluntad; Tierra, viveza, espíritu y energía. La sinergia de nuestra esencia conduce a la renovación constante, gracias. Te amo*

Amigos

Una sonrisa en cada etapa de mi vida, los quiero mucho. Karis combinación de tranquilidad y fuerza. Anabel confidente incondicional. Marco un soñador trabajador. Gaspar mi rey mago. Yes una estrella brillante. Miguelin un buen corazón. Esmé lucha constante. Perliux un mar de emociones. Héctor una melodía romántica. Óscar diversión al ton ni son.

Maestra Adriana

¡Un privilegio encontrarte! Me has enseñado a ver, sentir y pensar la vida desde el corazón, espíritu y cuerpo en armonía, gracias. Te quiero mucho*

A todos ustedes gracias por las palabras de aliento, consejos, maravillosa ayuda y sobretodo, la energía que siguen impregnando en mí.

MMSG

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Comunicación Organizacional	
1.1 Evolución de la Comunicación Organizacional.....	10
1.2 Funciones actuales de la Comunicación Organizacional.....	27
1.3 Relación entre Cultura y Comunicación Organizacional en la creación de la Identidad e Imagen Corporativa.....	34
CAPÍTULO 2. Análisis Situacional de DIRSA	
2.1 Historia.....	45
2.2 Estructura Organizacional.....	53
2.3 Cultura Organizacional.....	60
2.4 Comunicación.....	62
CAPÍTULO 3. Análisis del Entorno Organizacional	
3.1 Entorno Organizacional.....	67
3.1.1 Entorno Microsocial.....	70
3.1.2 Entorno Macrosocial	
3.1.2.1 Variables económicas.....	79
3.1.2.2 Variables tecnológicas.....	82
3.1.2.3 Variables demográficas y culturales.....	84
3.1.2.4 Variables jurídicas y políticas.....	87
3.1.2.5 Variables ecológicas.....	90
3.2 Análisis de los entornos.....	91
3.3 Análisis FODA.....	93
CAPÍTULO 4. Identidad Corporativa de DIRSA	
4.1 Identidad Conceptual.....	97
4.2 Manual de Inducción.....	100
4.3 Inducción del Personal.....	101
4.4 Identidad Visual.....	102
4.5 Manual de Identidad Corporativa.....	109
4.6 Taller de Identidad Corporativa.....	110

CAPÍTULO 5. Propuesta de medios para DIRSA	
5.1 Contenido de página de Internet.....	124
5.2 Marketing directo.....	135
5.3 Plan de medios.....	137
CONCLUSIONES.....	156
ANEXO I Indicadores de Empresas Constructoras.....	166
ANEXO II Observación Participante.....	167
ANEXO III Manual de Inducción.....	175
ANEXO IV Manual de Identidad Corporativa.....	188
GLOSARIO.....	218
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	221

INTRODUCCIÓN

La presente tesis “Propuesta de Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA” se origina del ímpetu de poner en práctica el sustento teórico adquirido en la opción terminal Comunicación Organizacional y a lo largo de la carrera Ciencias de la Comunicación, así como adquirir experiencia en el campo laboral.

Desde un inicio de la investigación se visualiza el objeto de estudio como una excelente oportunidad para proponer estrategias de comunicación interna y externa que permitirán su crecimiento sustentable. Los cimientos de la organización serán la Cultura Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa a partir de la Comunicación en un todo coherente.

Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV (DIRSA) como una empresa nueva en su nicho de mercado, no cuenta con una estructura organizacional establecida que le permita diferenciarse de su competencia directa ni establece vínculos con su entorno inmediato, por lo cual es necesario diseñar los elementos conceptuales y gráficos que constituyan su cultura organizacional y la identidad corporativa a favor de la consolidación de una imagen positiva en el público interno, externo y mixto.

Así la elaboración de este plan se sustenta en el marco teórico-metodológico de la Comunicación Organizacional, tomando en cuenta que esta disciplina estudia los procesos de comunicación interna y externa de las organizaciones a partir de diversas perspectivas que le permiten llevar a cabo análisis integrales del flujo de mensajes, medios utilizados, públicos y características del entorno que inciden en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Elabora también propuestas para agilizar el intercambio de mensajes e información con el fin de favorecer la retroalimentación y generación de aprendizajes que permitan a la organización adaptarse al entorno en la toma de decisiones, de manera que el análisis situacional, FODA y de los entornos permite el diseño de propuestas acordes a las necesidades de comunicación de las organizaciones respecto a su etapa de vida.

Por tanto el Plan de Comunicación Organizacional para DIRSA constituye un documento en el cual se ciñen dos estrategias: una que contempla la comunicación interna y otra que responde a la comunicación externa para satisfacer sus necesidades de diferenciación y recordación en sus públicos, considerando las áreas de la cultura organizacional, identidad e imagen corporativa. De esta manera las acciones propuestas se encaminan a abordar la situación de comunicación en conjunto y no sólo síntomas aislados que afecten el funcionamiento de la misma.

En dicho plan se asientan acciones de comunicación encaminadas a formalizar la identidad visual y conceptual de DIRSA con el fin de diferenciarla de su competencia, generar notoriedad en su nicho de mercado, propiciar la recordación en su público y posicionar su imagen gradualmente.

Para cumplir con dicho propósito, el primer capítulo aborda los lineamientos teóricos de esta disciplina desde su origen, partiendo de las perspectivas que la anteceden así como aquellas que complementan sus alcances y funciones tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Asimismo se entrelazan la Comunicación Organizacional, Cultura, Identidad e Imagen Corporativa como ejes del proyecto profesional con la finalidad de obtener una propuesta integral para DIRSA.

Respecto a ello se considera a la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco de referencia común entre los integrantes con el fin de facilitar el logro de los objetivos, a la vez de generar estabilidad de la organización ante su entorno inmediato. Por tanto las manifestaciones que conforman la cultura influyen directamente en la configuración de su identidad e imagen.

Por su parte la identidad corporativa es el sistema de signos visuales-conceptuales que facilitan el reconocimiento y la recordación de una entidad o empresa cuyo propósito es comunicar la personalidad de la misma. Ambas áreas

convergen en la construcción de la imagen corporativa considerándola como un conjunto de atributos percibidos por los públicos, que inciden de manera consciente e inconsciente en su preferencia y comportamiento de consumo.

En el capítulo dos se elabora el análisis situacional que se enfoca en evaluar de manera interna a la organización partiendo de su historia, estructura, cultura y flujos de comunicación para tener un acercamiento con el objeto de estudio y obtener los parámetros mediante los cuales se diseñan las tácticas de formalización de la identidad conceptual-visual, cultura organizacional y medios de comunicación internos, así como el diseño de un organigrama acorde a la naturaleza, giro, tamaño, objetivos y variables de su entorno inmediato.

Por su parte en el capítulo tres se analiza el entorno organizacional para determinar la incertidumbre e influjo de las variables que lo componen, es decir, económicas, tecnológicas, demográficas, culturales, jurídicas, políticas y ecológicas. Con base en el análisis del entorno se lleva a cabo el FODA para definir las áreas de oportunidad y debilidades que dan pauta al diseño de la estrategia de medios para dar a conocer a DIRSA entre sus públicos, generar recordación, notoriedad y favorecer su gradual posicionamiento.

En el capítulo cuatro se diseña la identidad conceptual con base en el previo análisis de la cultura organizacional a través de la observación participante y la entrevista semiestructurada definiendo la misión, objetivos, valores, slogan y visión así como la elaboración del Manual de Inducción con el fin de homologar los

comportamientos de los integrantes, facilitar su integración y adaptación al desarrollo de sus actividades.

La difusión de este documento se fortalece con la propuesta para la impartición de un Taller de Inducción que permita introyectar la filosofía institucional a partir de un aprendizaje significativo mediante el cual los integrantes lleven a la práctica la experiencia adquirida en su dinámica cotidiana para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

En complemento se diseña la identidad visual a partir de la identidad conceptual para integrar los elementos en un todo coherente que comunique quién es, qué hace y cómo actúa la organización. Por tanto se muestra el proceso creativo con el cual se define tipografía, colores institucionales y posteriormente el isologo que utilizará DIRSA en los distintos medios impresos y digitales, así como materiales utilitarios con el fin de generar una imagen congruente y homogénea de la misma.

Asimismo se propone el diseño del Manual de Identidad Corporativa con la finalidad de condensar los lineamientos de aplicación de los signos identificadores en la papelería, presentaciones digitales y materiales utilitarios. Para su difusión se plantea un Taller de Identidad Corporativa con el fin de informar al personal administrativo sobre el uso correcto del isologo, colores institucionales y tipografía en cada uno de los medios de comunicación con los que cuenta la organización.

Como resultado de los capítulos anteriores se plantea la propuesta preliminar de medios para DIRSA que contiene los soportes de comunicación adecuados para difundir y promover la razón de ser de la organización, los servicios que ofrece y su promesa básica por medio de la página web institucional, marketing directo y plan de medios.

El diseño conceptual y gráfico de la página web institucional busca establecer contacto con el público externo y mixto de la organización ofreciendo sus servicios y promociones para incentivar la contratación de éstos. Es importante señalar que el diseño gráfico esboza los lineamientos de cómo puede ser estructurada por un profesionalista en la materia.

Por su parte, el marketing directo responde a la necesidad de mantener e incrementar la cartera de clientes mediante el envío de correos electrónicos que promuevan la venta de servicios por medio de mensajes promocionales al público actual y potencial de DIRSA.

Finalmente, el plan de medios plantea los soportes de comunicación enfocados en el envío de mensajes al público externo y mixto en función de las necesidades establecidas por la organización para impactar al público objetivo y contribuir en su posicionamiento gradual en el sector de la construcción.

Cabe mencionar que este plan se cimenta en el análisis situacional, de entornos y FODA para la propuesta de tácticas que permitan difundir y promover a DIRSA entre sus públicos. Se plantea la inserción de un banner publicitario en el

Boletín Informativo de la Construcción; la inclusión de la página web institucional en directorios electrónicos posicionados en la Internet; la publicación impresa de un anuncio en la Sección Amarilla; entrega de folletería al público potencial y la participación de la organización en congresos y ferias del sector de la construcción.

Todo ello con el fin de crear notoriedad, recordación y diferenciación en su nicho de mercado e incentivar la contratación de los servicios que ofrece DIRSA. Si bien es una propuesta acorde a las necesidades de la organización, la ejecución de las tácticas está supeditada a la estabilidad económica de ésta.

Se espera que esta propuesta no sólo coadyuve al posicionamiento de dicha empresa, sino también sea un antecedente para el diseño de futuras estrategias de comunicación acordes a las necesidades de una organización de reciente creación.

CAPÍTULO 1. Comunicación Organizacional

No puede entenderse la vida humana como un proceso aislado, pues para lograr la supervivencia, el hombre ha necesitado establecer canales de comunicación que le permiten satisfacer necesidades vitales. Con el paso del tiempo, las actividades humanas se han vuelto cada vez más complejas de modo que se ha requerido de la coordinación de éstas para lograr fines comunes ya no sólo a nivel de pequeños grupos, sino también a nivel de grandes organizaciones. Así, la comunicación no deja de ser una herramienta indispensable para que el hombre lleve a cabo sus objetivos.

“Las organizaciones se crearon para alcanzar fines y esto sólo se logra por medio de la acción coordinada. Por tanto, la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas.”¹

Sin embargo, a pesar de que la comunicación es un proceso esencial tanto para la supervivencia del hombre como de la organización, no se le ha dado prioridad en lo cotidiano para la consecución de metas. Así, es común conocer organizaciones que ignoran o aminoran tal importancia.

¹ Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, Segunda Edición, p.31

La comunicación es “el factor dinámico que permite la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información”² al interior y al exterior de las organizaciones sean empresas, instituciones u organismos representativos.

Aunado a lo anterior, la organización tiene éxito con base en la habilidad de sus recursos humanos al emplear los recursos financieros, técnicos y materiales de la misma. Por ello es necesario entender que el proceso comunicativo juega un papel muy importante en el flujo de mensajes internos para propiciar un funcionamiento favorable de la organización. Todo ello se relaciona con la obtención y difusión de la información, la toma de decisiones, la asignación de tareas, así como elaboración y difusión de planes entre dirigentes y subordinados.

En cuanto a lo externo, puede considerarse a la sociedad como un macrosistema que rodea a la organización. Tal situación genera un continuo intercambio de mensajes entre ambas. Al brindar los recursos necesarios para la organización, el macrosistema determina las condiciones para su adecuado funcionamiento, que a su vez, tiene la finalidad de contribuir con la sociedad para favorecer su progreso. Por ello, el proceso comunicativo entre ambos es indispensable para su supervivencia y desarrollo.

A partir de la relación entre individuos, sociedad y organizaciones, se han desarrollado diversas teorías que explican el proceso de comunicación tanto al

² Carlos Bonilla Gutiérrez, *op cit.*, p.34

interior como al exterior de las organizaciones. Así, surge la Comunicación Organizacional como una disciplina encargada de encaminar dicho proceso hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales previamente establecidos, mejorando con ello el flujo de mensajes tanto interna como externamente.

En este primer capítulo se explicarán conceptos y funciones de la Comunicación Organizacional para entender su relevancia actual, especialmente en relación con el Plan de Comunicación Organizacional enfocado a la Identidad e Imagen Corporativa.

1.1 Evolución de la Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso sin el cual no existiría la sociedad en su estado más primitivo. Con el paso del tiempo se ha convertido en un terreno propicio para la investigación hasta llegar al debate de si existe una o varias Ciencias de la Comunicación. Así, no sólo es un terreno muy estudiado sino también un fenómeno social interpretado desde diversas perspectivas, lo cual complica su definición.

Igualmente ocurre con la Comunicación Organizacional pues se trata de un área de la comunicación relativamente nueva. Por esa razón puede afirmarse que su interpretación depende en gran medida del marco teórico y el contexto histórico desde la cual se explique, afectando de manera significativa el marco conceptual que define su campo de acción.

El origen de la Comunicación Organizacional se encuentra en las Relaciones Públicas (1906), como apunta Homs Quiroga³, cuando el periodista norteamericano Ivi L. Lee ofreció ser promotor de prensa a empresas e instituciones. A partir de las notas periodísticas publicadas se sensibilizó al público con el objetivo de que mostrara una actitud favorable hacia las organizaciones que representaba.

Con lo anterior, Ivi L. Lee y sus colegas iniciaron acciones encaminadas a ofrecer servicios a las organizaciones para vincularlas con los medios de comunicación y a su vez proyectar a sus públicos cualidades de éstas. Dicho conjunto de acciones posteriormente fue denominado *Imagen Institucional*, entendiéndola como un área de la Comunicación Organizacional dedicada a vigilar la percepción positiva de los atributos que caracterizan a una organización.

Sin embargo las Relaciones Públicas es tan sólo una perspectiva de la cual se vale la Comunicación Organizacional, pues ha considerado distintas disciplinas para formar su marco teórico-metodológico a lo largo de su historia como, en primera instancia, la Administración y posteriormente la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Mercadotecnia, así como la Publicidad.

Esta disciplina tuvo sus antecedentes en las Escuelas de la Administración y la Teoría de la Organización que se deriva de ellas. A través de su marco teórico fueron otorgando importancia a la comunicación dentro de las organizaciones⁴.

³ Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en las empresas*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998, p. 61

⁴ Ana María Arras Vota. *Comunicación Organizacional*, México, Textos Universitarios–Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, p. 143

Como menciona Carlos Fernández Collado, “la mayoría de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación organizacional o elaboran hipótesis implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones ‘eficientes’”⁵.

La primera de ellas es la *Escuela de la Administración Científica* o *Teoría Clásica*⁶ que sistematizó su conocimiento a partir de 1911, cuando su precursor Frederick Winslow Taylor aplicó el método científico para lograr mayor eficiencia en las organizaciones por medio de incentivos económicos, así como el establecimiento de funciones y responsabilidades de los trabajadores.

En el Taylorismo, el individuo es concebido como un elemento más para favorecer la producción de modo que la comunicación es principalmente formal y vertical, de manera tanto descendente como ascendente. Su objetivo es informar y dar órdenes sobre las tareas laborales, por lo cual se considera mecanicista a esta corriente.

Como complemento de la administración científica, el teórico francés Henry Fayol⁷ consideró la importancia de la comunicación horizontal para potencializar las cinco funciones de su disciplina: planeación, organización, dirección, control y

⁵ Carlos Fernández Collado. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2001, Segunda Edición, p. 94

⁶ Rafael Ávila González. *Crítica de la Comunicación Organizacional*, México, Dirección General de Estudios de Posgrado–Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM–Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004, p. 48

⁷ Ana María Arras Vota, *op.cit.*, p.145

coordinación. Posteriormente continuaron las investigaciones en el área administrativa, lo cual siguió repercutiendo en las funciones de la comunicación dentro de las organizaciones.

Entre 1911 y 1932 surgió la Escuela de las Relaciones Humanas⁸ con la investigación de Hawthorne (1927-1932) realizada por Elton Mayo en la cual se descubrió que las relaciones entre trabajadores son un factor determinante para favorecer el trabajo organizado y por ende, la producción. En contraste con la Escuela anterior, el trabajador es considerado como un ser social y se tomó en cuenta la relevancia de la comunicación informal.

Asimismo, los estudios de Chester Barnard contribuyeron a establecer la importancia de los flujos de comunicación interna mediante la implementación de canales formales acordes a las jerarquías y roles de cada individuo. Así, ambos autores dieron la pauta para entender al individuo como elemento de un grupo, cuyo trabajo era indispensable para el logro de los objetivos de la organización.

La corriente humanista se caracterizó por utilizar la comunicación formal tanto vertical ascendente y descendente como horizontal, sin dejar de lado la comunicación informal. La función de la comunicación se enfocó a informar y motivar al empleado con la finalidad de aumentar la productividad de la organización.

En oposición a ejercer la motivación para cumplir con los objetivos organizacionales, Max Weber propuso la Teoría de la Burocracia concibiendo la organización burocrática como la forma más racional de ejercer la dominación a

⁸ Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, México, Logos Consorcio Editorial, 1977, p.47

favor de los objetivos, principalmente en las organizaciones públicas. La teoría tuvo como premisas la estructura de poder a partir de jerarquías, impersonalidad, eficiencia, control y capacitación, como apunta Rafael Ávila.⁹

Los procesos comunicativos eran influidos por las premisas mencionadas, de modo que sus objetivos se dirigían a establecer los lineamientos de la organización para garantizar su funcionamiento. Los mensajes debían fluir de manera vertical ascendente y descendente, sin embargo la comunicación horizontal e informal incidía sobre este proceso favoreciendo la creación de ‘círculos viciosos burocráticos’ y ‘espíritus de casta’¹⁰.

De 1939 a 1945 tuvo auge la Escuela Cuantitativa enfocada a la toma de decisiones¹¹ mediante la aplicación de las Matemáticas, la Estadística y los modelos de optimización, información y simulación en computadoras. Con ello la información jugó un papel primordial para la planeación estratégica de los objetivos organizacionales, aunque no se consideró su importancia en el intercambio de mensajes.

En esta teoría la comunicación se presenta vertical ascendente y descendente, así como horizontal y su función es permitir el intercambio de información para facilitar la solución de situaciones a las que se enfrentan los

⁹ Rafael Ávila González, *op.cit.*, p.55

¹⁰ De acuerdo con Rafael Ávila las normas y jerarquías que conformaban al sistema burocrático eran creadoras de sus propias inconsistencias en el ámbito laboral. Ambas premisas adquirirían un significado simbólico para los empleados, quienes las usaban como elementos de negociación en función de las actividades a desarrollar (círculo vicioso) y área a la cual pertenecían (espíritu de casta).

¹¹ La Teoría de las Decisiones postuló el uso de la racionalidad en el proceso decisional enumerando las estrategias alternativas y sus consecuencias para hacer un análisis comparativo de ellas y elegir aquella que respondiera a los objetivos organizacionales propuestos.

miembros de la organización. La aportación de dicha Escuela es la aplicación de metodologías cuantitativas en el estudio de la conducta humana en las organizaciones, lo cual puede constituir un antecedente para la comunicación proactiva.

Durante el resto de la década de 1940, denominada la *Era de la Información*, de acuerdo con Fernández Collado prevaleció el lema un “empleado informado es un empleado feliz y productivo”¹², por lo que los estudios se enfocaron en el impacto del intercambio de datos relevantes entre los miembros.

En la década de 1950 surgió la Teoría de la Contingencia¹³ derivada de los aspectos no abordados por la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de la Burocracia¹⁴, es decir aspectos relacionados con el comportamiento, la estructura y el entorno. Se consideró la incertidumbre en la realidad organizacional a partir de la existencia de riesgos para propiciar nuevos modelos metodológicos aplicables en situaciones de crisis.

El análisis contingente consistía en seleccionar aquellas circunstancias que ocurrían constantemente en las organizaciones con el fin de generalizar las posibles acciones a seguir para disminuir los riesgos a los cuales se enfrentarían éstas. Se proponía crear estrategias preventivas ante la posibilidad de riesgos mediante la creación de grupos de decisión que se comunicaran horizontalmente sin importar su jerarquía.

¹² Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 104

¹³ Rafael Ávila González, *op.cit.*, p. 61

¹⁴ *Ibid.*, p. 55

Más tarde a finales de esta década apareció la Teoría de los Sistemas Generales¹⁵ de Ludwig von Bertalanffy, que consideraba la existencia de una realidad sistematizada aplicada tanto a las ciencias naturales como sociales. La teoría influyó en los estudios sobre las organizaciones en años posteriores, uno de los cuales fue la investigación sobre las redes organizacionales.

En dichos estudios se desarrollaron enfoques significativos para el análisis de las estructuras de comunicación entre los empleados, identificando sus roles específicos, la distorsión, la retroalimentación y las barreras dentro de la red de mensajes. El tema de interés se centró en la efectividad de la comunicación ascendente y descendente, así como la flexibilidad/rigidez y centralización a partir del análisis de redes.

Otra repercusión de la teoría mencionada se encuentra en los estudios administrativos, tomando un enfoque que considera la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con su medio ambiente para lograr el equilibrio y la consecución de los objetivos.

Así, la comunicación fue vista como un recurso para lograr la estabilidad de los sistemas y un enlace entre los participantes para coordinar sus actividades, aun cuando no se tratara de la estructura establecida formalmente. El proceso comunicativo llamó la atención de los estudiosos de las organizaciones, quienes comenzaron a tomar en cuenta sus alcances para el funcionamiento óptimo de éstas.

¹⁵ Ana María Arras Vota, *op.cit.*, p.148

De acuerdo con la perspectiva que se desarrolló teóricamente, la Comunicación Organizacional fue definida como el flujo de información que se da dentro de las organizaciones como apuntaron Daniel Katz y Robert L. Kahn¹⁶ (1966). Si bien la definición señala un aspecto esencial de la disciplina: *flujos de información* al interior de la organización, aún en esta década no se consideraba la importancia de la relación con su público externo y su entorno organizacional.

Asimismo, en la década de 1960 se elaboraron investigaciones sobre la comunicación interna aportando elementos teóricos del ambiente organizacional y las redes de comunicación, enfocándose en la percepción de los individuos acerca de su participación, desempeño, la función del 'supervisor eficiente'¹⁷ y la 'distancia de información semántica'¹⁸.

Como podemos observar en estas últimas dos décadas, la Comunicación Organizacional enfocó sus estudios hacia la percepción de los empleados para el funcionamiento de la organización. Tanto las redes como el ambiente se consideraron factores indispensables en los análisis de la comunicación interna.

Algunos autores aportaron definiciones para establecer los alcances de la disciplina. Así Redding y Sanborn¹⁹ (1964) la concibieron como un proceso de

¹⁶ Carlos G. Padilla. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, p. 13

¹⁷ Término utilizado por Marisa del Pozo Lite para describir aquel líder que tiende a estar orientado hacia la comunicación, es atento y firme escucha, pide o persuade en vez de ordenar o decir, y normalmente tiene una actitud abierta para transmitir a los subordinados. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, México, Fragua, 1997, p. 32

¹⁸ Se refiere a la brecha de significados e interpretaciones de los miembros de la organización respecto a la información proporcionada por los directivos. Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 107

¹⁹ Marisa del Pozo Lite. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, México, Fragua, 1997, p. 31

transmisión y recepción de información producido dentro de una organización compleja, mientras que Thayer²⁰ (1968) la definió como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización con la finalidad de informar, regular, persuadir e integrar.

Ambas definiciones enfatizaron las funciones internas de la Comunicación Organizacional, incluyendo la comunicación ascendente, descendente y horizontal; las habilidades comunicativas (hablar, escuchar y escribir) así como los programas de evaluación para verificar la interpretación de los mensajes recibidos.

A diferencia de las definiciones anteriores, autores como Zelko y Dance²¹ (1965) añadieron la interdependencia de la comunicación interna con la comunicación externa (Relaciones Públicas, ventas y Publicidad), tomando en cuenta la necesidad de vincular los procesos internos con los externos en beneficio de los objetivos organizacionales.

Posteriormente, en los setenta se continuó con la línea de investigación de la década anterior, a la vez que surgió la preocupación por construir un *corpus* teórico que sustentara la disciplina mediante modelos de comunicación. A partir del auge de los estudios del clima organizacional se indagaron las causas de las barreras y ruido en el proceso comunicativo entre jefe y subordinado.

Las investigaciones realizadas centraron su interés en la identificación de los flujos de mensajes entre los líderes eficaces y subordinados para analizar las actitudes de estos últimos y la retroalimentación entre ambos. En consecuencia se

²⁰ Carlos G. Padilla, *op.cit.*, p. 16

²¹ Carlos Bonilla, *op.cit.*, p.42

desarrollaron estrategias de comunicación para propiciar el flujo formal de mensajes en las organizaciones como la estructura matricial.²²

Así, la Comunicación Organizacional fue concebida como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes por Gerald M. Goldhaber²³, uno de los pioneros en la construcción del marco referencial de dicha disciplina.

Puesto que la literatura del tema había sido dispersa y escasa, las obras de Charles Redding (1972) *Communication within the Organization: an interpretative review of theory and research*; Lee Thayer (1968) *La comunicación en las organizaciones* y Gerald Goldhaber (1974) *Organizational Communication* contribuyeron a la formalización del sustento teórico, nombrándola Comunicación Organizacional como actualmente es conocida.

Más tarde en la década de los ochenta la investigación siguió dando prioridad tanto a la perspectiva sistémica como al estudio del clima y se analizó la manera en que los integrantes producían-reproducían los significados de las organizaciones dando pauta a los estudios de la cultura organizacional.²⁴ Las investigaciones fueron en su mayoría empíricas innovando conceptos, premisas teóricas y críticas filosóficas en torno al tema.

En cuanto al cambio teórico-conceptual en las investigaciones de los climas y redes se indagó la forma en que son modificados los procesos de comunicación

²² La estructura matricial formaliza la interacción entre miembros de diversas áreas de la organización para llevar a cabo tareas especializadas, promoviendo la comunicación y la cooperación entre ellos en favor de necesidades específicas. Marisa del Pozo Lite, *op.cit.*, p. 37

²³ Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, México, Logos Consorcio Editorial, 1977, p.23

²⁴ Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 113

establecidos por la organización. Asimismo, los avances tecnológicos influyeron en la dinámica afectando la manera en que los miembros se comunican, considerando como organización eficiente a aquella capaz de relacionarse con sus integrantes para brindar información útil ante la incertidumbre de su ambiente.

Los investigadores sobre la cultura organizacional conceptualizaron dos tipos: fuerte y débil, a la vez que identificaron a la cultura corporativa como un elemento gestionable en función de las necesidades de los objetivos organizacionales. A partir de dos perspectivas (cognitiva y simbólica²⁵) se le consideró la única manera de entender la realidad organizacional para alcanzar significados y objetivos comunes.

Aunado a lo anterior se estudiaron los procesos de comunicación interna centrándose en la codificación y decodificación de mensajes entre superior-subordinado; tipos de negociaciones y conflictos internos; establecimiento de relaciones personales y laborales de los miembros, así como el cambio de los procesos comunicativos a partir del ciclo de vida de las organizaciones.

La Comunicación Organizacional fue definida como un proceso conformado por el intercambio, creación y almacenamiento de mensajes entre los miembros de una colectividad social a partir de objetivos determinados como apuntó Jablin²⁶ (1986).

²⁵ *Ibid.*, p. 114

²⁶ Frederick Jablin. "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro" en Carlos Fernández Collado. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2001, Segunda Edición, p. 106

Asimismo se establecieron los límites de la Comunicación Organizacional frente al comportamiento organizacional y comunicación de negocios propiciando un desarrollo teórico menos disperso, como señalaron Leipzig y More²⁷ (1982).

Si bien la Comunicación Organizacional era vista como un hecho que tiene lugar en los sistemas organizacionales, autores como Putnam la concibieron como el objeto de estudio de “mensajes, información, sentido y actividad simbólica que constituye a las organizaciones”²⁸, lo cual se reflejó en la conceptualización de la disciplina años más tarde.

Para la década de 1990 surgieron diversas teorías que contribuyeron a consolidar el marco teórico-metodológico de la Comunicación Organizacional, estas son: Teoría Crítica, Teoría narrativa postmoderna y Teoría de la administración basada en equipos.

La primera se basa en los estudiosos de la Escuela de Frankfurt, quienes retomaron a Karl Marx en torno a los intereses políticos en las organizaciones. Se describió la centralidad del poder, el poder como ideología, el poder sustentado en formas simbólicas (metáforas, mitos e historias), la comunicación como hegemonía y la importancia de los miembros de la organización en el funcionamiento de éstas.²⁹

Por su parte la Teoría narrativa postmoderna consideró a la historia como un medio para legitimar a aquel que la construía y modificaba dando como

²⁷ Marisa del Pozo Lite, *op. cit.*, p. 20

²⁸ Linda Putnam. *et al. Comunicación empresarial, nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia comunicativa*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002, p. 34

²⁹ Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 116

resultado “un juego de lenguaje dominante creado por y para los que participaron al contar la historia”,³⁰ dando pauta a la ‘hiperrealidad’³¹, es decir creando imaginarios colectivos entre los públicos de la organización.

La Teoría de la administración basada en equipos consideró a la productividad como reflejo de la comunicación establecida a través de todas sus direcciones (ascendente, descendente y horizontal). Se enfatizó el papel del equipo en el éxito de la organización tanto en la toma de decisiones como en la solución de problemas.

Se concibió la importancia de la responsabilidad compartida (corresponsabilidad) por todos los miembros y la participación de éstos en la realización de los objetivos favoreciendo la interactividad, el aprendizaje, la elevación de la moral y la cohesión, como apunta Annie Bartoli.³²

Así, la Comunicación Organizacional se idealizó como un proceso flexible, evolutivo, proactivo, planificado y compartido entre los miembros con la finalidad de hacer más eficientes los propósitos de la organización, así como facilitar su adaptación ante los cambios del entorno global y situaciones de crisis.

Como señalaban Eisenberg y Goodall (1993) y Daniels, Spiker y Papa (1997) a finales de la década el reto era “encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al

³⁰ *Ibid.*, p. 117

³¹ Jean Baudrillard. *Cultura y Simulacro*, Barcelona, Editorial Kairos, 1984, 193 pp.

³² Annie Bartoli. *La organización comunicante y la comunicación organizada*, España, Paidós, 1992, 221 pp.

mismo tiempo, las prácticas organizativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo.”³³

El objetivo de la disciplina en esa época era proporcionar elementos que permitieran perfeccionar los flujos de comunicación tanto internos (endógenos) como externos (exógenos) de la organización contemplando el intercambio de mensajes entre los públicos internos y externos, como apunta Carlos Bonilla.³⁴

Sin embargo, la definición de la Comunicación Organizacional comenzó a adquirir un carácter polisémico explicándola desde tres perspectivas: como un proceso de intercambio de mensajes entre la organización y su medio; como disciplina enfocada al estudio de la comunicación dentro y fuera de las organizaciones; y como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a la apertura de los flujos de comunicación en las organizaciones, como señala Horacio Andrade.³⁵

Estas tres perspectivas sin duda convergen en el intercambio de mensajes dentro y fuera de la organización, sin embargo únicamente la tercera vincula a la comunicación como parte de una estrategia en las organizaciones, con lo cual se reconoce la importancia de su función bajo un enfoque no sólo pragmático como el hecho de intercambiar mensajes, sino holístico.

Con el inicio del siglo XXI los estudios sobre la comunicación organizacional profundizaron en los tópicos investigados en décadas pasadas para integrarlos a

³³ Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 118

³⁴ Carlos Bonilla Gutiérrez, *op.cit.*, p 35

³⁵ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. “Definición y alcance de la comunicación organizacional” en Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, p. 11-12

su *corpus* teórico, agrupando áreas que en el pasado se consideraban no sólo aisladas sino también opuestas para desarrollar estrategias adecuadas a las necesidades de la organización.

A partir de ello se incorporaron fundamentos de las Relaciones Públicas, la Propaganda, la Publicidad, la Mercadotecnia y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) con la finalidad de que la disciplina contara con un marco teórico-metodológico enriquecido y en constante evolución para resolver las situaciones de comunicación de cada organización.

La propuesta de la actual década ha sido plantear un enfoque heurístico-integral³⁶ de la comunicación en el que se ha asumido este proceso como un sistema que determina el comportamiento organizacional. Desde esta perspectiva se ha entendido que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o bien, sólo medirla con instrumentos.

Se ha pensado a la organización como constructo humano con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa, sobre todo en el contexto global que las obliga a cambiar y adaptarse constantemente. Por ello los estudiosos de la comunicación organizacional han criticado su uso técnico, debido a que a lo largo de la historia y aun en la

³⁶ Término utilizado por el Maestro Fernando Molina López en sus cátedras de Teoría de las Organizaciones para referirse a la comunicación como un elemento integrador, dinámico, creativo e innovador para solucionar las situaciones internas y externas a las cuales se enfrentan las organizaciones. Con ello se genera conocimiento, que a su vez es aplicado en el desarrollo de estrategias de comunicación.

actualidad las funciones de la disciplina han sido ubicadas en un solo rubro (medios de comunicación interna) socavando la amplitud de su campo de acción.

Así, las actividades realizadas por un comunicólogo organizacional han sido enfocadas al diseño y ejecución de estrategias integrales para permitir a las organizaciones valerse de los procesos comunicativos con el fin de adaptarse al entorno y prever todas aquellas situaciones críticas que pueden llevarlas a la inestabilidad y, por tanto, a su fin.

La Comunicación Organizacional ha sido definida como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran (...) y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo (...) incluye en sus funciones: la dimensión institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)”,³⁷ como señala la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) encargada de agrupar los documentos e investigaciones en la materia.

Tal cantidad de funciones y áreas han llevado a los autores a considerarla como una actividad dinámica que si bien está estructurada, no es estática pues se

³⁷ María Antonieta Rebeil Corella, Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Universidad Iberoamericana/Plaza y Valdés, 2000, p.15

caracteriza por ser flexible y evolutiva tanto en sus enfoques como en sus aplicaciones, como apunta Fernández Collado.³⁸

Estas dos últimas definiciones permiten entender con mayor profundidad el campo de acción de la comunicación organizacional y su necesidad de enfrentarse a las situaciones que obstaculizan el intercambio de significados para propiciar la retroalimentación y lograr la interpretación deseada entre los públicos internos, externos y mixtos.

Aunque los conceptos mencionados y otros no retomados en esta tesis son citados comúnmente en los textos sobre la Comunicación Organizacional, existen brechas en el campo de acción al tratar de aplicarlos pues en la mayoría de las ocasiones la realidad organizacional ha rebasado los alcances contemplados por los autores, como apunta Rafael Ávila.³⁹

Se ha considerado que no existe un tipo particular de comunicación adecuado a todas las organizaciones debido a que intervienen diversos factores, entre ellos el clima organizacional, el tamaño del grupo de trabajo, el ejercicio del poder y las variables demográficas de los miembros.

Dado a lo anterior la Comunicación Organizacional es una disciplina que estudia los procesos de comunicación al interior y al exterior de las organizaciones para agilizar el intercambio de mensajes e información con sus públicos (internos, externos y mixtos) favoreciendo la retroalimentación y el aprendizaje mutuo con el

³⁸ Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 120

³⁹ El Maestro Rafael Ávila González en sus cátedras de Organizaciones Emergentes mencionaba que el marco teórico de la Comunicación Organizacional algunas veces no se adecuaba a las situaciones reales debido a que el uso de conceptos derivados de la perspectiva administrativa no describían los alcances del proceso comunicativo.

fin de evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. Para ello se vale de técnicas y actividades fundamentadas en las Relaciones Públicas, Publicidad y Mercadotecnia, así como de la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de estrategias de comunicación integrales.

1.2 Funciones actuales de la Comunicación Organizacional

De acuerdo con la revisión histórica que se hizo en el apartado anterior, las funciones de la disciplina han evolucionado conforme a las tendencias en la investigación, dirigiendo sus resultados hacia la optimización de flujos de comunicación internos y externos a partir de objetivos previamente establecidos.

En la actualidad algunos teóricos consideran que la Comunicación Organizacional debe entenderse como una función integral en las organizaciones dado que sus acciones se dirigen a la totalidad de la organización no sólo resolviendo síntomas, sino identificando todas las áreas de oportunidad para “responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.”⁴⁰

Cabe mencionar que las estrategias de comunicación responden a la realidad inherente de la dinámica en cada organización de modo que su diseño e implementación se adecúa a las necesidades de cada caso sin que por ello deje de ser una función integral.

⁴⁰ Horacio Andrade, “Hacia una definición de la comunicación organizacional” en Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 33

Así, considerando que la Comunicación Organizacional dirige estratégica e integralmente sus acciones, éstas tienen injerencia sobre distintas áreas de una organización para integrarlas en el logro de objetivos y mejoren los flujos de comunicación con el fin de que las actividades de cada área sean eficientes.

Puede decirse que su función está determinada por ambos planos (Comunicación Interna y Externa), aunque autores como Carlos Bonilla⁴¹ también consideran la existencia de un público mixto conformado por proveedores, accionistas, distribuidores y concesionarios cuya influencia es relevante para la empresa.

La Comunicación Interna se conforma por aquellas actividades planeadas por la organización para crear y mantener relaciones óptimas con y entre sus miembros. Para ello se vale de diferentes medios y herramientas formales de comunicación que son usadas estratégicamente para ‘capacitar, integrar, informar, comunicar y motivar’⁴² a los miembros con la finalidad de trabajar conjuntamente en el logro de objetivos.

Como complemento, la Comunicación Externa se caracteriza por intercambiar mensajes oficiales de la organización con sus diferentes públicos externos y mixtos, a partir de una estrategia de comunicación con el fin de crear, mantener o mejorar sus relaciones, a la vez que se encarga de proyectar una imagen favorable y promover sus servicios y/o productos.

⁴¹ Carlos Bonilla, *op.cit.*, p. 37

⁴² Términos utilizados por Carlos Bonilla Gutiérrez, *op.cit.*, p. 22-23

A partir de que los objetivos de la Comunicación Organizacional se dirigen hacia los públicos internos, externos y mixtos, existen otras disciplinas y actividades especializadas que la auxilian, como las Relaciones Públicas, la Propaganda, Publicidad, Publicidad Institucional, como apunta Horacio Andrade.⁴³

Las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones para crear y/o mantener buenas relaciones con sus públicos tanto externos como mixtos, a la vez que generar en ellos una imagen favorable.

Por su parte la Publicidad coadyuva a la emisión de mensajes a través de diversos medios de comunicación masiva cuya finalidad es promover o incrementar la venta de los productos y/o servicios de una empresa a partir de su posicionamiento.

Asimismo, de estas dos últimas disciplinas se deriva la Publicidad Institucional. Es principalmente una herramienta de las Relaciones Públicas pues son mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación cuyo objetivo es evocar en los públicos una imagen favorable de la organización.

Existen otras funciones derivadas de la Comunicación Corporativa implementada en Estados Unidos, como apunta Salvador Sánchez Gutiérrez⁴⁴, entre las cuales destaca la Comunicación Institucional, Imagen e Identidad,

⁴³ Horacio Andrade, *op.cit.*, p. 33

⁴⁴ Salvador Sánchez Gutiérrez. "" en María Antonieta Rebeil Corella, Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Universidad Iberoamericana/Plaza y Valdés, 2000, p. 56-57

Publicidad Institucional, Relaciones con los medios, Comunicación financiera, Relaciones con la comunidad, Relaciones con el gobierno, Comunicación y crisis, en complemento de las funciones mencionadas se encuentra la Comunicación Comercial y la Mercadotecnia señaladas por Cees Van Reel⁴⁵.

La comunicación comercial colabora en las áreas relacionadas con la publicidad, ventas o mercadotecnia. La última es utilizada como herramienta para la creación de planes estratégicos, dado que permite estudiar los hábitos de consumo, identificar los segmentos de mercado y desarrollar un análisis FODA (Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas).

Así, la comunicación institucional se complementa con las áreas anteriores especialmente con las Relaciones Públicas, dedicándose a mejorar la imagen corporativa a través de las relaciones con los medios de comunicación y el cabildeo.

El área de Imagen e Identidad coadyuva a la aplicación correcta y mantenimiento tanto de los elementos gráfico-conceptuales como los soportes de comunicación, así como el cuidado de los comportamientos acordes a la cultura organizacional establecida.

Por su parte el área de las Relaciones con los medios se deriva de las funciones de las Relaciones Públicas, la cual se encarga de mantener la imagen corporativa con los medios de comunicación de acuerdo a los intereses de la organización.

⁴⁵ Cees Van Reel. "Nuevas formas de la comunicación organizacional", [en línea], México, *Razón y Palabra*, No. 34, agosto-septiembre 2003, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>, Recuperado 24 de marzo de 2008

Para responder a las necesidades de los públicos mixtos la Comunicación financiera se dirige especialmente a los accionistas e inversionistas de las empresas, cuidando los procesos comunicativos que afecten su posición financiera, por lo cual se vale de la investigación, el análisis y la difusión directa entre los distintos públicos y los medios de comunicación.

Las Relaciones con el personal, también conocida como Comunicación Interna se dirigen a los integrantes de la organización con el propósito de fomentar su productividad a partir de la difusión de información oportuna, de la cultura organizacional formalizada y un clima organizacional adecuado.

El área de Relaciones con la Comunidad favorece la interacción con ésta teniendo como estrategia la atención especializada para permitir el enlace con una parte del público externo enfocándose en la participación ciudadana a partir de su conciencia sobre el papel de las grandes corporaciones.

La de Relaciones con el gobierno es otra área dirigida a un sector institucional (sector público, así como con giros, gremios y/o asociaciones) que puede vulnerar el funcionamiento de la organización.

Por último el área de Comunicación y crisis es complemento de las áreas anteriores y se deriva de la planeación estratégica. Se encarga de planear y coordinar respuestas del corporativo ante situaciones críticas potenciales a favor de la imagen de la organización. En este rubro se encuentran la evaluación de riesgos, la determinación de objetivos de comunicación en caso de crisis, la

formación de equipos para hacer frente a situaciones diversas, la elaboración de planes de acción, entre otros como apunta Salvador Sánchez Gutiérrez.⁴⁶

Como puede observarse, las funciones de la Comunicación Organizacional se derivan de los dos grandes ámbitos (interno y externo) y la descripción de éstas varía con base en la explicación ofrecida por cada autor, sin que por ello deje de ser una disciplina rigurosa encaminada a favorecer los objetivos de las organizaciones. Toda explicación trata de dar claridad a esta disciplina que “por su relativa juventud, sigue siendo polémica”⁴⁷.

Si bien en el sustento teórico la Comunicación Organizacional está segmentada en los planos interno y externo, la disciplina tiene mayores alcances derivados de la multiplicidad de funciones, públicos, objetivos, entornos y estructuras organizacionales. Con la finalidad de enlazar dichos elementos es factible diseñar planes acordes a cada organización, considerando no sólo sus necesidades de comunicación sino también la etapa de vida⁴⁸ en la que se encuentra (nacimiento, niñez, adolescencia, madurez, vejez y muerte).

Así la Comunicación Organizacional permite planificar la organización incluso antes de constituirse, estableciendo la estructura e identidad que la caracterizará y diferenciará de sus competencias para propiciar su óptimo funcionamiento, el cumplimiento de objetivos previamente establecidos por sus

⁴⁶ Salvador Sánchez Gutiérrez, *op. cit.*, p. 57

⁴⁷ Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 29

⁴⁸ Ichak Adizes. *Ciclo de vida de las organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y que hacer al respecto*, Madrid, Díaz de Santos, 1994, 385 pp.

fundadores, así como la creación de los antecedentes para la proyección de la imagen corporativa entre sus públicos objetivo.

Ahora bien, cuando una organización ya está constituida con una estructura, objetivos e identidad definida es necesario mantenerla, adaptarla al entorno, favorecer su desarrollo y proyectar una imagen positiva a sus públicos con el objetivo de prolongar su permanencia y mejorar su posición en su nicho de mercado.

En cualquiera de los dos casos el Plan de Comunicación permite llevar a cabo estrategias de promoción, difusión, relaciones públicas, imagen, entre otras provenientes de distintas disciplinas y funciones partiendo del enfoque heurístico-integral mencionado en el apartado anterior. La finalidad del Plan de Comunicación es adecuar los recursos con los que cuenta la organización, valiéndose de las herramientas teóricas-metodológicas de la disciplina para establecer un marco de referencia en torno al conjunto de las acciones de comunicación correspondientes.

Asimismo es un recurso consciente y formal que ofrece la Comunicación Organizacional para generar información útil a los públicos internos, externos y mixtos determinando los medios de comunicación adecuados para la correcta decodificación de los mensajes; coordinar acciones estratégicas con base en un análisis interno y externo de la organización para la consecución de sus objetivos, así como realizar evaluaciones periódicas que permitan la mejora de las estrategias y con ello el desarrollo de la organización.

Por lo tanto la Comunicación Organizacional optimiza los procesos comunicativos inherentes a la organización al permitir que los mensajes sean correctamente comprendidos por sus públicos internos y propiciar actitudes favorables que en conjunto generen un funcionamiento integral de las áreas que lo conforman y manifiesten una cultura organizacional coherente con los objetivos organizacionales planteados. Asimismo, la disciplina favorece la identificación de los elementos gráfico-conceptuales por parte de todos sus públicos, generando una imagen positiva de ésta.

1.3 Relación entre Cultura y Comunicación Organizacional en la creación de la Identidad e Imagen Corporativa

La organización en el mundo contemporáneo centra su atención en la imagen proyectada en los públicos interno, externo y mixto, dado que sus percepciones inciden de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En consecuencia es necesario planificar acciones de comunicación cuyo fin sea coordinar el funcionamiento de la organización y encaminar dichas percepciones en favor de ésta.

Las acciones de comunicación surgen de la necesidad de establecer coherencia entre la cultura organizacional e identidad corporativa, partiendo de su influencia permanente en la consolidación de la imagen corporativa. Asimismo, la comunicación es el proceso que permite vincularlas para manifestar de manera

congruente “lo que dice, lo que hace, lo que es y lo que se percibe”⁴⁹ de la organización con el propósito de proyectar una imagen “real”⁵⁰ consistente entre cada uno de sus públicos.

La cultura organizacional puede concebirse desde dos vertientes: totalizadora y diferenciadora, como afirma Horacio Andrade⁵¹. La primera considera cultura a la interacción entre las creencias, usos, costumbres, valores, políticas, procedimientos, instalaciones y tecnología de la organización. La segunda sólo reconoce los valores y creencias compartidas como cultura, mientras los demás elementos son una manifestación de ambos. Por tanto la cultura es resultado de la interacción de los rasgos de cada uno de sus miembros y de lo establecido por la organización.

Todos los elementos que conforman la cultura organizacional son legitimados cuando los integrantes los aceptan como parte de su dinámica cotidiana dando como resultado un marco de referencia común para la organización. Para lograr que ese marco de referencia sea adecuado es necesario definir la cultura ideal a la cual aspira la organización para facilitar el logro de sus objetivos. De este modo se puede propiciar una cultura fuerte y consistente.

⁴⁹ Luis Ángel Sanz de la Tajada. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC Editorial, 1994, p. 41

⁵⁰ Horacio Andrade considera que la imagen debe estar sustentada en realidades y no en ficciones, dado que en la actualidad algunas organizaciones basan su imagen corporativa en apariencias “haciendo parecer lo que no son” en “Definición y alcance de la comunicación organizacional” en Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, p.16

⁵¹ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p.88

Una cultura fuerte⁵² permite a la organización enfrentar adecuadamente las dificultades derivadas de su entorno económico, político, social, cultural y tecnológico dado que cada uno de sus miembros comparte y se apropia de la misión, visión, valores, creencias y políticas determinados por ésta generando sentido de pertenencia, de modo que la toma de decisiones siempre se encamina al cumplimiento de las metas organizacionales.

Así, el proceso comunicativo se convierte en pieza clave no sólo para establecer un vínculo con el público interno, sino también con el externo y mixto a partir de la congruencia de los mensajes enviados⁵³ sobre quién “dice ser”, “es” y “cómo actúa” la organización para dirigir la percepción de los públicos hacia el perfil deseado por ésta, así como distinguirla de sus competencias.

Aunado a ello la Comunicación Organizacional funge como parte esencial en la creación, mejora, mantenimiento y evaluación de la cultura que caracteriza una organización con el propósito de propiciar una relación congruente con la identidad y por tanto imagen de la misma.

Estas tres áreas de la Comunicación Organizacional son indispensables para enlazar y reforzar cada necesidad de comunicación de la organización. No puede explicarse la cultura organizacional, identidad e imagen corporativa de forma aislada debido a que se complementan en la elaboración de estrategias.

⁵² De acuerdo con Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, funcional o disfuncional. Todas ellas afectan directamente en la configuración de la identidad e imagen de la organización. “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”, [en línea], México, *Razón y Palabra*, Núm. 4, septiembre-noviembre 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>, Recuperado el 25 de marzo de 2008

⁵³ Considerando que toda manifestación de la cultura organizacional emite mensajes a los distintos públicos.

La identidad corporativa al igual que la cultura organizacional parte de la esencia de la organización con la diferencia de que la primera retoma los rasgos conceptuales (misión, visión, valores, historia y estructura organizacional) establecidos vinculándolos con la expresión visual (logotipo, símbolo y gama cromática)⁵⁴ para transformar lo intangible (lo que ésta dice ser) en tangible (lo que se percibe de ella), facilitando la notoriedad, diferenciación y prestigio entre sus públicos y sus competencias. Así, la identidad corporativa expresa la personalidad⁵⁵ de una organización, es decir, lo que la hace “única”.

Se trata de un concepto ambivalente cuya implicación es ser idéntico a sí mismo y diferente de los demás. Así al darse a conocer, la organización expresa su razón de ser y da pauta para ser reconocida en la sociedad, lo cual genera identificación de sus públicos con ella así como lealtad a los productos o servicios ofrecidos no sólo por lo que son en sí mismos sino también por el valor agregado que los caracteriza.

La identidad de la organización se conforma de dos tipos de rasgos específicos: los físicos o visuales y los culturales o conceptuales.⁵⁶ Los primeros incorporan elementos icónico-visuales (nombre, logotipo, imagotipo, gama cromática, tipografía y sus diversas aplicaciones en los soportes visuales) y los culturales se integran por los rasgos conceptuales y de comportamiento de los integrantes de la organización. La función de ambos es establecer la recordación y

⁵⁴ Clasificación de signos identificadores de la identidad visual o gráfica utilizada por Joan Costa. *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 2003, p. 16

⁵⁵ Término utilizado para referirse a la unión fundamental entre identidad corporativa y cultura organizacional para comunicar el estilo singular de la organización frente sus públicos, lo cual le da un valor emocional único.

⁵⁶ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 41

diferenciación de ésta frente a otras mediante una planificación estratégica que las integre propiciando una comunicación coherente y creíble hacia sus públicos.

La coherencia o incoherencia de la identidad y cultura organizacional hacen posible una percepción favorable o desfavorable de la imagen corporativa la cual se refiere a los atributos que la organización evoca en sus públicos a partir de la forma en que actúa, se da a conocer y se identifica. Con ello se establece un cúmulo de experiencias que funge como parámetro de conducta y opinión de los públicos.

La imagen es producto de la forma en que se comunica la identidad de la organización de modo que los mensajes enviados a los públicos pueden formar parte de una estrategia, o bien, ser espontáneos y no necesariamente relacionados con aquello que la organización desea comunicar. Más aún, el cambiante entorno que determina el funcionamiento de las organizaciones convierte a la imagen en un factor dinámico, susceptible de adaptarse estratégicamente o de distorsionarse y proyectar atributos contrarios a las metas organizacionales.

El hecho de que “todo en la organización comunica” se convierte en “un arma de dos filos” pues, por un lado es de gran utilidad en la consolidación de la imagen, mientras que por el otro puede ser el detonador para el flujo de mensajes no deseados. Por ello es necesario planificar estratégicamente las acciones de comunicación, a partir de una cultura organizacional y una identidad corporativa fuertes que respalden los mensajes enviados por la organización.

Por tanto, si la identidad y la cultura se valen de la planificación es muy posible que la imagen alcance un nivel global (integrador) que cohesione cada una de sus imágenes⁵⁷. A partir de la notoriedad y fuerza que se construyan con el paso del tiempo es posible obtener resultados trascendentales que permitan “posicionar” a la organización entre su público objetivo y la opinión pública.

Asimismo la imagen corporativa permite mejorar la producción y ventas de una organización sin necesidad de la inserción constante de publicidad, posibilitando la apertura de nuevos mercados; favorece el comportamiento de opinión de los públicos en caso de crisis aminorando los efectos negativos en su percepción y proyecta su evolución facilitando la planificación de estrategias en escenarios futuros.

Como apunta Juan Guillermo Pérez “la sólida imagen de una empresa cuyos mensajes son consistentes, puede propiciar una mayor confianza y aceptación de los grupos de interés por reconocer una organización íntegra y comprometida con sus valores y con lo que dice.”⁵⁸

⁵⁷ Joan Costa considera cuatro clases de imágenes que conforman la *imagen global* de una organización: *objetiva* (expresa cuantitativamente lo que “es” y “hace” la organización), *prospectiva* (expresa “lo que puede y pretende ser” a partir de las oportunidades que le ofrece su entorno), *subjetiva* (lo que la organización “cree ser”) y *pública* (lo que los públicos externos “piensan que es y hace” la organización). Al integrarlas de manera estratégica permiten proyectar coherentemente los atributos de la organización. *La imagen de empresa, métodos de comunicación integral*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, 1977, p. 211

⁵⁸ Juan Guillermo Pérez Castillo. “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en María Antonieta Rebeil Corella, Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Universidad Iberoamericana/Plaza y Valdés, 2000, p. 114-115

Los beneficios están al alcance de todo tipo de organizaciones, pero la construcción de la imagen es un proceso que requiere tiempo y constancia, por lo que la clave para lograrlo está en planificar los procesos de comunicación que se generan dentro y fuera de la organización. El plan de comunicación organizacional⁵⁹ debe basarse en la coordinación estratégica de la cultura organizacional, la identidad y la comunicación en función de la imagen corporativa, entendiendo que cada uno de estos elementos es “causa y efecto” de los demás.

La estrategia de comunicación interna y externa contenidas en dicho plan deben ser acordes a las necesidades de comunicación y objetivos organizacionales derivados de la etapa en la cual se encuentra la organización dentro de su ciclo de vida con el propósito de que sea eficiente con el paso del tiempo, para lo cual es necesario establecer los lineamientos que fungirán como parámetros en la evaluación del mismo.

Por lo tanto, el plan de comunicación organizacional para cualquier organización naciente debe consistir en un conjunto de estrategias de comunicación que integren las áreas de cultura organizacional, identidad e imagen corporativa con la finalidad de formalizar su estructura organizacional, diferenciarla de sus competencias y con ello posicionar su imagen ante cada uno de sus públicos. Tales necesidades surgen como consecuencia de ser una organización nueva en su campo de acción o nicho de mercado.

⁵⁹ De acuerdo con Thierry Libaert el Plan de Comunicación Organizacional es “el documento más ambicioso y estratégico (...) se trata de un documento operacional cuyo propósito no es sensibilizar ni movilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo.” *El plan de comunicación organizacional*, México, Limusa, 2005, p. 63

A partir de la detección de necesidades de comunicación, la estrategia de comunicación interna consiste en formalizar la identidad conceptual y diseñar la identidad visual con el fin de diferenciar a la empresa de sus competencias y facilitar su notoriedad y recordación en cada uno de sus públicos. La creación del Manual de Identidad Corporativa permite reflejar tanto conceptual como gráficamente la filosofía de la organización, su misión, visión, valores, objetivos, políticas y prácticas que llevará a cabo.

En complemento con la táctica anterior se elabora un Manual de Inducción que asegure la rápida identificación e integración de los miembros con los objetivos organizacionales, ofreciendo las bases de la cultura organizacional para orientarlos en la toma de decisiones y en el desempeño de sus labores.

La institucionalización de la identidad, cultura y comunicación mediante los manuales de Identidad Corporativa y de Inducción son un primer paso para construir la imagen corporativa y lograr el posicionamiento de la misma. En primera instancia se busca incidir en la percepción del público interno propiciando conductas acordes a la organización, tomando en cuenta que éste es un enlace con el público externo para confirmar o contradecir lo “que la empresa dice que es y hace”, en consecuencia la percepción del público externo es influida para la adopción de actitudes favorables o desfavorables en torno a la organización.

La creación de ambos manuales es una acción de comunicación estratégica en la que se establecen los lineamientos por los cuales se regirá la organización, pero más allá de sólo enunciarlos se complementa con una estrategia de difusión e introyección de su contenido en los miembros. La información contenida en

éstos debe ser funcional y responder a la dinámica cotidiana y estructura de la organización.

Ya contando con el diseño y difusión de dichos manuales es necesaria una estrategia de comunicación externa basada en la publicidad para difundir y promover la identidad de la organización, con el fin de crear una imagen de excelencia y profesionalismo entre su público interno, externo y mixto, principalmente en los dos últimos dado que aún no están familiarizados con la razón de ser de la organización.

La estrategia se dirige hacia al público externo (clientes actuales y potenciales, vecinos de la zona de ubicación de la organización, competidores, organizaciones similares, organismos representativos y gubernamentales, medios informativos, instituciones científicas y educativas, así como la comunidad en general)⁶⁰ y mixto (accionistas, distribuidores, concesionarios, proveedores)⁶¹ para dar a conocer la razón de ser de la organización, los servicios que ofrece y su promesa básica por medio de la página web institucional, publicidad en medios impresos y electrónicos, presencia en eventos afines a sus objetivos y materiales promocionales (insumos de oficina y materiales utilitarios).

En especial la página web institucional es un medio de comunicación útil y en la mayoría de casos necesario para la ejecución de tácticas dirigidas al público interno, externo y mixto. Su funcionalidad radica en la posibilidad de acceder desde distintos puntos, su bajo costo, así como la permanencia de información

⁶⁰ De acuerdo con la clasificación de públicos propuesta por Carlos Bonilla. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, Segunda Edición, p. 77

⁶¹ *Ibid.*, p.77

actualizada sobre la organización y sus servicios. Aunado a ello se puede contar con un correo electrónico que facilite el envío de mensajes personalizados hacia los distintos públicos de acuerdo a las necesidades tanto de la organización como de éstos.

Los manuales de Identidad Corporativa y de Inducción, así como la estrategia de comunicación basada en la publicidad en conjunto, permiten formalizar y posteriormente fortalecer la comunicación de la identidad corporativa y la cultura organizacional hacia los públicos con el fin de crear notoriedad y diferenciación para la construcción de la imagen favorable que ésta desea, propiciando un futuro posicionamiento.

Uno de los objetivos del plan de comunicación organizacional para una organización naciente es comunicar su imagen de manera coherente entre sus públicos con base en “lo que dice”, “lo que hace” y “lo que quiere ser” integrando la cultura organizacional, identidad e imagen corporativa a partir de la comunicación. Estas áreas son los pilares que permiten la estabilidad de la organización y hacen posible su permanencia en el campo de acción o nicho de mercado para generar un crecimiento en escenarios futuros.

El plan de comunicación se sustenta en el marco teórico-metodológico de la Comunicación Organizacional con el fin de crear estrategias que faciliten, ayuden y promuevan un proceso comunicativo eficiente tanto al interior como al exterior de cualquier organización partiendo del análisis situacional para proponer soluciones integrales y no sólo atacar síntomas aislados. De ahí la importancia de englobar las propuestas de cultura, identidad e imagen a partir de la comunicación.

CAPÍTULO 2. Análisis situacional de DIRSA

Como se ha mencionado DIRSA es una empresa nueva en su nicho de mercado por lo cual es necesario conocer la situación interna y externa que la caracterizan para diseñar las tácticas acordes a sus necesidades de comunicación que permitan diferenciarla de sus competencias directas, crear notoriedad y proyectar una imagen favorable con el fin de lograr su posicionamiento en el mercado.

Inicialmente se requiere contextualizar el origen de DIRSA, considerando el sector de la construcción a partir de los objetivos, funciones e historia de la Ingeniería Civil con el fin de obtener elementos clave para la creación de la Identidad Corporativa.

Asimismo se identifican las características de la estructura organizacional de DIRSA en función de las relaciones formales y los niveles de jerarquía que se derivan de su naturaleza, giro, tamaño y sus objetivos. Así, partiendo de la flexibilidad de su estructura se replantea el diseño de su organigrama para responder a su dinámica organizacional.

Por su parte se analiza la cultura organizacional por medio de la técnica de observación participante complementada con entrevista semiestructurada para identificar las creencias y valores de los integrantes en la interacción cotidiana. Con ello se obtienen las bases para la creación de la Identidad Conceptual y se

recaba información sobre el flujo, medio y contenido de mensajes que se retoma en el análisis de comunicación.

A partir de este último se identifica que la organización no cuenta con medios de comunicación personalizados ni con políticas que guíen el proceso comunicativo tanto al interior como al exterior de la misma, características derivadas de la etapa de infancia donde prevalece la comunicación informal.

Los elementos que se establecen en este capítulo dan la pauta para la elaboración de un análisis FODA en el que se determinan los aspectos más relevantes de cada variable con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad que permiten elaborar las estrategias del Plan de Comunicación, a la vez de favorecer acciones estratégicas por parte de la organización.

2.1 Historia

Para contextualizar el campo de acción de Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV (DIRSA) es necesario conocer la historia de la organización, el giro en el que oferta sus servicios y su ámbito profesional para tener un primer acercamiento con su cultura organizacional. Por ello a continuación se describe cómo nace DIRSA a partir de la conceptualización de la industria o sector de la construcción y la Ingeniería Civil.

“La construcción es la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles”⁶². La industria de la construcción se constituye por el “conjunto de actividades orientadas a la edificación de inmuebles habitacionales y no habitacionales, a la construcción de obras de ingeniería civil u obra pesada; así como también a los trabajos especializados que están vinculados a la construcción.”⁶³

En consecuencia, esta industria es pieza clave para la economía del país por su relación con otras industrias, la creación de empleos⁶⁴, así como el impulso al desarrollo sustentable mediante la oferta de bienes y servicios relacionados con edificación en general, transporte, obras relativas a petróleo y petroquímica, obras de agua, riego y saneamiento, obras relacionadas con electricidad y comunicaciones y otras construcciones.⁶⁵

La edificación engloba las viviendas, escuelas, edificios para la industria, comercio, servicios, hospitales, clínicas y edificaciones para recreación y esparcimiento. El transporte incluye autopistas, carreteras, caminos, vías férreas, metro, tren ligero, obras de urbanización y vialidad. Las obras relacionadas con el petróleo y petroquímica son perforaciones de pozos, plantas de extracción,

⁶² Susana Paola Arredondo Rea. *Participantes y competidores en la industria de la construcción en México*, México, UNAM-Facultad de Ingeniería, 2004, p.73

⁶³ *Panorama Censal del Sector Construcción*, Censos Económicos del 2004, México, INEGI, 2004, p.9

⁶⁴ Los empleos generados en la industria de la construcción son en su mayoría temporales debido a que la contratación de empleados depende de la localidad en que se realiza la construcción así como la duración de la misma.

⁶⁵ Descripción realizada a partir de las variables utilizadas en la *Encuesta Nacional de Empresas Constructoras 2008 del INEGI*, [en línea], México, INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/consbol.asp>, Recuperado el 12 de abril de 2008

refinación, petroquímica, almacenamiento, distribución y sistemas de conducción por tubería.

Las obras relacionadas con agua, riego y saneamiento se refieren a perforación de pozos, drenaje urbano, sistemas de agua potable y de conducción. Por su parte, las obras relacionadas con electricidad y comunicaciones son las instalaciones tanto telefónicas como telegráficas, líneas de transmisión y distribución de energía, así como subestaciones. Por último se encuentran las instalaciones de señalamiento y protección, movimiento de tierra, excavaciones subterráneas, montaje e instalación de estructuras metálicas y de concreto, cimentaciones especiales, instalaciones hidráulico-sanitarias, de gas, electromecánicas y de aire acondicionado.

A partir de los bienes y/o servicios que proporcionan las constructoras se pueden clasificar en dos tipos⁶⁶ aquéllas que realizan diversas actividades de construcción para ejecutar sus proyectos, enfocándose principalmente a la edificación y obras de ingeniería civil o bien, las que se especializan en una sola actividad como albañilería, pintura o trabajo eléctrico. Sus servicios son prestados bajo la modalidad de contratista, donde la empresa es titular en la ejecución de las obras; subcontratista, donde la empresa titular encomienda la totalidad o parte de la obra o bien, la combinación de ambas modalidades.

Por tanto, la industria de la construcción proporciona bienes y servicios necesarios para la creación de la infraestructura que requiere la sociedad. Así, la

⁶⁶ *Panorama Censal del Sector Construcción*, Censos Económicos del 2004, México, INEGI, 2004, p.10

Ingeniería y en especial la Ingeniería Civil coadyuvan en la generación de mecanismos adecuados para que dichos bienes y servicios sean cada vez más eficientes, económicos, seguros y sustentables, propiciando el desarrollo continuo de la industria.

La Ingeniería es una “ciencia aplicada, y como tal, es la función tecnológica correspondiente al arte de regir y aprovechar las fuerzas y recursos naturales, para uso y conveniencia del hombre (...) mediante el empleo eficaz (...) de diversas técnicas.”⁶⁷ Su ejercicio profesional se basa en el ‘método ingenieril’⁶⁸ para el uso eficiente de recursos en la satisfacción de las necesidades del hombre y por tanto de la sociedad.

La experiencia y el conocimiento de diversas disciplinas como Biología, Física, Química, Geología, Contabilidad, Economía, Sociología, Historia, Psicología, entre otras son necesarios para aplicar el método y las funciones ingenieriles de diseño, producción, venta, construcción, operación y gestión.

Dichas funciones permiten llevar un proceso planeado de las actividades que deben emprenderse para hacer posible la existencia del ‘satisfactor’, es decir del objeto, estructura o máquina diseñado con un propósito definido para cubrir la necesidad de un individuo, una comunidad o bien, de la sociedad. Así, esta profesión se vale de los satisfactores para conservar o modificar el medio

⁶⁷ Guillermo Chávez Pérez. *El ingeniero y la Ingeniería Civil*, México, Instituto Politécnico Nacional, 1999, p. 21

⁶⁸ En el ámbito de la Ingeniería, el método ingenieril es la aplicación del método científico y se le considera como un arte que surge de la creatividad y habilidad del ingeniero para resolver los problemas que se le presentan. Chávez Pérez, Guillermo. *El ingeniero y la Ingeniería Civil*, México, Instituto Politécnico Nacional, 1999, 210 pp.

ambiente y con ello mejorarlo, a partir del conocimiento específico derivado de cada una de las áreas en que se divide.

Por su parte, la Ingeniería Civil es una división de la Ingeniería que tiene como finalidad “proveer, a los individuos y a la sociedad, de satisfactores útiles, económicos y seguros, que tienden a mejorar su calidad de vida. Para alcanzar esta meta utiliza tanto el medio ambiente (...) y las ciencias exactas y sociales, como el ingenio, la experiencia y el sentido común.”⁶⁹ Esta profesión se caracteriza por planear cada proyecto y utilizar sólo los recursos necesarios para garantizar la eficiencia y economía de la ‘obra’⁷⁰ en beneficio de la sociedad.

El alcance de ésta es mayor que el de otras ramas⁷¹ dado que su campo de acción comprende la construcción de caminos, puentes y edificios; la proyección y construcción de obras de irrigación, plantas de energía, túneles, aeropuertos, ferrocarriles, sistemas de transporte colectivo, puertos, sistemas para captación, suministro de agua potable, alcantarillado, estudios de mecánica de suelo, ingeniería sísmica, estructuras y cimentaciones, entre otras actividades.

Las principales funciones de la Ingeniería Civil son la planeación, el diseño, la supervisión, ventas, operación, producción, administración y gestión de la obra. Éstas se realizan de manera sistemática dependiendo de las necesidades que

⁶⁹ Héctor Bolívar. *et al. El ingeniero civil ¿qué hace?*, México, Alhambra, 1982, p.7

⁷⁰ El satisfactor de la Ingeniería Civil es llamado ‘obra’. Los principales tipos de obra son: la pública, que es ejecutada por los gobiernos federales, estatales o municipales; la de cooperación, promovida por empresas descentralizadas y particulares con utilidad pública bajo la regulación y aportación del gobierno; y la privada, promovida y costeadada por empresas particulares con fines específicos. Guillermo Chávez Pérez. *El ingeniero y la Ingeniería Civil*, México, Instituto Politécnico Nacional, 1999, p. 45

⁷¹ Yolanda de la Parra. “Orígenes de la Ingeniería Civil” en *La ingeniería Civil Mexicana, un encuentro con la historia*, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 1996, p. 20

deban satisfacerse. A lo largo de la historia de la humanidad las necesidades han sido diversas y cambiantes de acuerdo al contexto social, económico, político, cultural y tecnológico. Su existencia en México se remonta a la época prehispánica con la construcción de templos ceremoniales y ciudades.

Sin embargo, su reconocimiento oficial en nuestro país data del año 1867 cuando se incluyó en los planes de estudio en la Escuela Nacional de Ingenieros, denominándola 'Ingeniería de caminos, puentes y canales'. Años más tarde, para 1897 comenzó a reconocérsele como 'Ingeniería Civil'. A partir de entonces su participación ha sido relevante en diversos episodios históricos.

Al término de la Independencia destaca la construcción de edificios, canales y caminos; en la Reforma se desarrolló un plan de estudios especializados en la Ingeniería Civil que fue la base para la construcción de vías férreas, la edificación de las ciudades más importantes en la República, así como la realización de trabajos portuarios y de desagüe en la Ciudad de México durante el Porfiriato. Al concluir la Revolución esta profesión facilitó la reconstrucción de obras civiles y el incremento de obras públicas en las siguientes décadas.

En la actualidad la Ingeniería Civil es importante para el continuo crecimiento de la infraestructura y construcción de viviendas sustentables con el fin de incrementar la producción de bienes y servicios de diversas industrias e impulsar el desarrollo socioeconómico del país. Igualmente da pauta a la creación y perfeccionamiento tanto de tecnología como procedimientos necesarios para la

construcción⁷², partiendo de los problemas derivados de la explosión demográfica y los daños ecológicos.

Partiendo de lo expuesto sobre la industria de la construcción y la Ingeniería Civil como referente del giro de la organización estudiada Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV (DIRSA) se explica cómo nace, quién es y cuáles son sus objetivos.

DIRSA es una microempresa⁷³ mexicana dedicada a la construcción que nació el 23 de abril de 2007. Sus fundadores son el Ing. Civil Manuel Salazar y la Actuaría Guadalupe Salazar, los cuales constituyeron una Sociedad Anónima de Capital Variable con la finalidad de satisfacer las necesidades de construcción de viviendas, oficinas e infraestructura industrial de clientes tanto del sector público como privado.

La razón de ser de la organización surgió principalmente del quehacer profesional del fundador quien identificó necesidades no cubiertas por constructoras posicionadas en el mercado de la industria de la construcción cuyos servicios se enfocan principalmente a desarrollar obras de gran alcance (construcción de carreteras, puentes, edificios, casa habitación, aeropuertos, entre

⁷² De acuerdo con el Colegio de Ingenieros Civiles de México la Ingeniería Civil mexicana debe satisfacer al máximo posible la demanda de construcción de obra que requiere la sociedad; identificar las características y tipos de obra idónea para la sociedad; proporcionar una alta calidad en el proceso constructivo y obra terminada, incrementada constantemente en el tiempo. *Estrategia para el cambio futuro de la Ingeniería Civil Mexicana*, Tomo I, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 1985, 249 pp.

⁷³ Con base en la clasificación de empresas por empleado del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), pueden considerarse microempresas aquellas que cuentan con una plantilla de empleados menor a diez integrantes. "Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal", [en línea], INEGI, México, 2004, http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf, Recuperado el 16 de abril de 2008

otros), excluyendo proyectos de menor magnitud como la remodelación y el mantenimiento de inmuebles, siendo estas actividades un posible nicho de mercado.

Así se estableció que los servicios de DIRSA consistieran en la construcción, mantenimiento y remodelación de viviendas, oficinas e infraestructura industrial; supervisión de obra civil, estudios de ingeniería estructural, estudios de mecánica de suelos y rehabilitación de áreas verdes. Para brindar dichos servicios la organización trabaja bajo la modalidad de contratista y subcontratista dependiendo de las necesidades de cada proyecto emprendido.

Con base en ello la organización desarrolló diversos proyectos a clientes del sector público y privado con los que actualmente mantiene vínculos, entre ellos: Comisión Federal de Electricidad (CFE), Delegación Álvaro Obregón, Delegación Benito Juárez, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Comisión de Recursos Naturales (CORENA), Centro Deportivo Cultural y Social del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, Petróleos Mexicanos (PEMEX), Sabritas, así como particulares.

Igualmente se establecieron los objetivos a corto, mediano y largo plazo en los cuales se enfocarían estratégicamente las acciones para impulsar el crecimiento de DIRSA. A corto plazo se decidió crear la cartera de clientes que permita la sobrevivencia de la organización, así como diseñar la identidad corporativa para darla a conocer a sus públicos y con ello facilitar su recordación; a mediano plazo se fijó el objetivo de incrementar la cartera de clientes a partir de

la difusión y promoción de DIRSA para consolidarla gradualmente, y a largo plazo se planteó la necesidad de posicionar a la organización en el mercado de la industria de la construcción para tener la capacidad de financiar proyectos de mayor alcance.

Actualmente DIRSA trabaja para cumplir dichos objetivos con la colaboración de un equipo de profesionistas y personal de trabajo de campo que hacen posible el desarrollo de cada proyecto emprendido, lo cual significa una oportunidad para dar a conocer la eficiencia, seguridad y sustentabilidad de las obras que realiza la empresa.

2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se conforma por las relaciones formales y los niveles de jerarquía identificando el agrupamiento de miembros en áreas que constituyen la organización para propiciar la comunicación, coordinación e integración de actividades en función de su naturaleza, giro, tamaño, sus objetivos y las variables de su entorno inmediato.

Asimismo refleja la estrategia de la organización a partir de su necesidad de evolucionar en la búsqueda de eficiencia interna y adaptación externa. Con base en la innovación de productos, servicios y/o zonas de mercados la estructura puede volverse más compleja para descentralizar el poder, promoviendo la

flexibilidad, rapidez y eficacia en la toma de decisiones, como apunta Richard L. Daft⁷⁴.

Dicha estructura se manifiesta en el organigrama, el cual es la representación gráfica de los procesos, actividades, flujos de comunicación de la organización, así como responsabilidades de los miembros. La configuración varía dependiendo de las características de cada organización, por lo que son diversos los modelos de estructura, aunque como afirma Annie Bartoli⁷⁵ se estilan tres: funcional, divisional y matricial.

El funcional se basa en la especialización de las divisiones y la centralización del poder. En tanto que el divisional estructura las actividades por productos, mercados, tipos de clientela o ámbito de actividad estratégica y el poder está descentralizado. Por su parte el matricial relaciona las funciones con las actividades para lograr el equilibrio en su funcionamiento a partir de la interdependencia y descentralización del poder por división. Los dos primeros modelos corresponden a organizaciones tradicionales con un tipo de comunicación ascendente, mientras que el último es un modelo híbrido donde la comunicación es horizontal y transversal promoviendo la flexibilidad y corresponsabilidad.

Actualmente las organizaciones requieren de estructuras con un diseño personalizado que responda a su dinámica y muestre sus capacidades distintivas

⁷⁴ Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*, México, International Thomson Editores, 2004, Sexta Edición, p. 54

⁷⁵ Bartoli Annie. *La organización comunicante y la comunicación organizada*, España, Paidós, 1992, 221 pp.

y de imagen corporativa. El auge del conocimiento y las tecnologías como base del diseño organizacional, aunado con la estrategia y el trabajo en equipo influyen en el tipo de estructura que una organización requiere para ser competitiva, por ello los esquemas que en su momento fueron viables se reestructuraron para adaptarse a las nuevas necesidades derivadas del entorno global.

De acuerdo con Antonio Padilla y Ana Rosa del Águila⁷⁶ la cultura postmoderna influye en los mecanismos adoptados por las organizaciones, pues la desorientación y caos obligan a reorientar el diseño organizacional. Así, las estrategias y las estructuras de organizaciones postmodernas se basan en la coordinación por medio de adaptación mutua, un sistema de gobierno descentralizado, flexibilidad, horizontalidad de las jerarquías, predominio de la comunicación directa, la eliminación de las fronteras entre el trabajo manual e intelectual, la búsqueda de la innovación constante y el uso de nuevas tecnologías para facilitar sus procesos, como apuntan Clarke y Clegg.⁷⁷

Estas organizaciones adoptan prácticas para eficientar sus procesos como *downsizing* (reducción permanente del personal para mejorar su eficiencia en función de su competitividad), *learning organization* (la organización es capaz de desarrollar nuevas capacidades y recursos para competir construyendo una visión y aprendizaje compartidos), *outsourcing* (la subcontratación de una actividad que

⁷⁶ Padilla Meléndez Antonio y Del Águila Ana Rosa. *Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual*, Madrid, Ra-ma, 2001, 124 pp.

⁷⁷ Clarke y Clegg, citado en Antonio Padilla Meléndez y Ana Rosa del Águila. *Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual*, Madrid, Ra-ma, 2001, p. 64

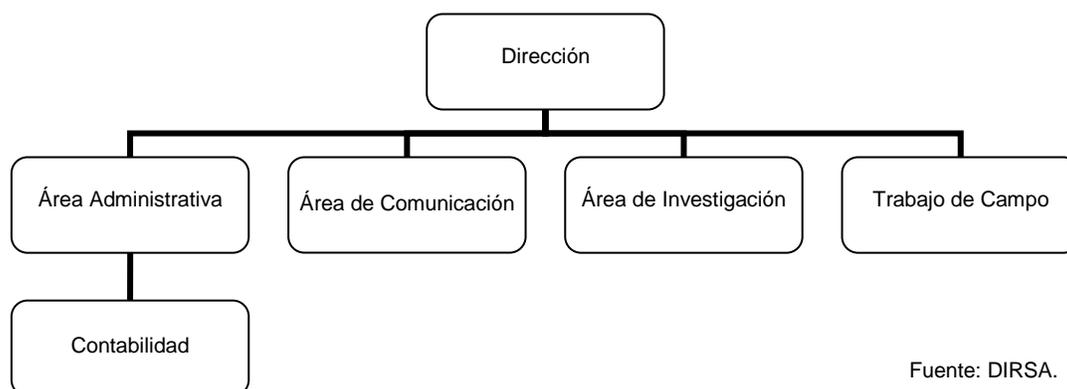
la organización estima costosa o compleja para llevarla a cabo por sí misma), entre otras.⁷⁸

Algunas de las organizaciones postmodernas se configuran como virtuales, dependiendo de un sitio web para relacionarse con sus públicos. Asimismo las funciones que no conciernen a la dirección y el personal de planta son realizadas por empleados temporales o empresas con las cuales la organización crea alianzas que se mantienen mientras sean productivas y benéficas para la misma.

Si bien DIRSA es una organización postmoderna que lleva a cabo la reducción de personal, desarrolla aprendizaje compartido, recurre a la subcontratación y su dinámica responde a la de una organización virtual, su organigrama no corresponde a su naturaleza pues utiliza un modelo funcional con flujos de comunicación ascendente.

Dicho organigrama contempla una dirección dedicada a coordinar las actividades y tomar decisiones estratégicas en función de los objetivos organizacionales; un área administrativa que contempla tanto la contabilidad como la gestión de recursos financieros, materiales y humanos; un área de comunicación inexistente en la práctica; una de investigación basada en la subcontratación de servicios para la ejecución de los proyectos, y una de trabajo de campo constituida por un equipo de trabajadores temporales como se muestra a continuación:

⁷⁸ Antonio Padilla Meléndez y Ana Rosa del Águila, *op.cit.*, p. 52-54



Por lo tanto es necesario replantear el modelo por una estructura acorde a la dinámica organizacional de DIRSA. La estructura de trébol propuesta por Charles Handy⁷⁹ es adecuada para este fin pues se conforma por la dirección y tres tipos de fuerzas de trabajo: el núcleo profesional de la organización que está integrado por un reducido personal con un alto nivel de conocimiento y una vinculación estable; la fuerza de trabajo flexible conformada por trabajadores temporales cuyas actividades varían en función de las necesidades de los proyectos, y las empresas subcontratadas que prestan sus servicios a la organización llevando a cabo un trabajo especializado de mayor calidad y menor costo. Asimismo se considera una base operativa enfocada en la participación del cliente en el funcionamiento de la organización, como se muestra en la siguiente imagen:

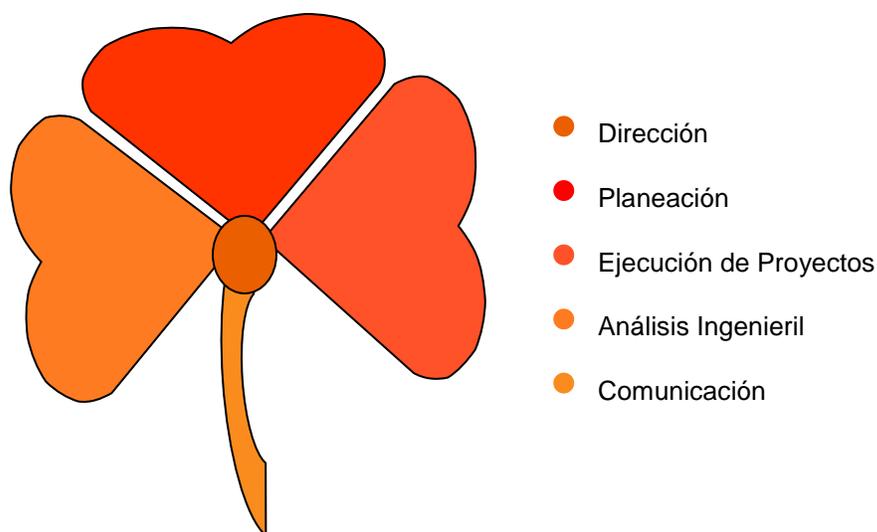
⁷⁹ Antonio Padilla Meléndez y Ana Rosa del Águila, *op.cit.*, p. 75



Fuente: Elaboración propia con base en Charles Handy.

Para DIRSA los tres primeros componentes del trébol se mantienen en la misma descripción del autor y se adapta la base dado que la función de autoservicio del cliente no es pertinente para la dinámica de la organización, pues ésta es quien ofrece sus servicios a los usuarios. Las modificaciones se aplican para el Área del Núcleo Profesional sustituyéndola por el Área de Planeación; la de Fuerza de Trabajo Flexible por el Área de Ejecución de Proyectos; la de Empresas subcontratadas por el Área de Análisis Ingenieril, y la Base donde el cliente hace el trabajo por el Área de Comunicación que funge como el soporte de las demás áreas, integrándolas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que en este organigrama la organización trabaja como un equipo coordinado por flujos de comunicación horizontal. Así, el organigrama que refleja la estructura de la constructora es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia con base en Charles Handy.

Es importante señalar que el organigrama es tan sólo un marco de referencia para fomentar el cumplimiento de responsabilidades y el trabajo en equipo. Debe complementarse con estrategias de comunicación que orienten el comportamiento de los miembros mediante la integración de la cultura organizacional, identidad y comunicación en un todo coherente.

2.3 Cultura Organizacional

Las creencias y valores determinados por los altos mandos de la organización buscan establecer los lineamientos sobre la manera en que deben actuar los integrantes para construir la cultura organizacional adecuada y fuerte.⁸⁰ DIRSA cuenta con una cultura organizacional informal partiendo de que no está asentada en ningún soporte de comunicación. Sin embargo, el director de ésta la expresa durante las conversaciones que mantiene cotidianamente y en las reuniones semanales con los integrantes, puntualizando los valores y normas que deben regir su comportamiento.⁸¹

Aunado a ello la organización tiene poco tiempo de existencia de modo que su cultura se deriva de los valores y creencias tanto del director quien retoma los ideales de la Ingeniería Civil, como de los integrantes al compartir los elementos de su sistema cultural.⁸² Así las cualidades y aptitudes derivadas de esta profesión se basan en la ética para llevar a cabo los proyectos pues su resultado es tangible y repercute en el bienestar de la población lo que impide cometer errores. Como apunta Yolanda de la Parra “la ingeniería es enemiga de la falta de desarrollo, de improvisación, el despilfarro de recursos, la corrupción vital que implica el trabajo mal hecho. Es, por lo contrario, aliada natural de la planeación, el progreso, la

⁸⁰ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. “Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, p. 88

⁸¹ Con base en la observación participante realizada del 16 al 21 de junio de 2008 en las instalaciones y con los integrantes de DIRSA. (Véase ANEXO II)

⁸² Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel considera que “un sistema cultural se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan”, *op.cit.*, p. 89

creatividad, productividad, el trabajo eficiente y la tecnología puesta al servicio del hombre.”⁸³

Por ello el director promueve entre sus colaboradores la cooperación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el fomento de valores como la racionalidad, calidad, compromiso y confianza en el desempeño de su trabajo. Así el director asume el rol de adulto o padre en el proceso comunicativo con los miembros y a su vez éstos asumen el papel de adultos o niños, de acuerdo con la teoría del Análisis Transaccional⁸⁴.

Dichos valores se refieren a la sustentabilidad de los proyectos por medio de un trabajo profesional e integral que garantice seguridad y durabilidad en beneficio del cliente y su entorno inmediato. En consecuencia la comunicación cara a cara es indispensable para motivar a los integrantes fomentando los valores de DIRSA ya que son ellos quienes transmiten lo que es, dice y hace la organización, repercutiendo internamente en el clima organizacional y externamente en la imagen proyectada hacia los públicos.

Cabe mencionar que la comunicación directa es posible a partir de las relaciones informales entre miembros, aunque se reconoce al director como el líder de la organización. Ello favorece la empatía en las relaciones, principalmente del director hacia sus subordinados. Así la comunicación es bidireccional,

⁸³ Yolanda de la Parra. “Orígenes de la Ingeniería Civil” en *La ingeniería Civil Mexicana, un encuentro con la historia*, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 1996, p. 17

⁸⁴ El Análisis Transaccional considera los roles que asumen el emisor y receptor (Padre-Adulto-Niño) en el proceso comunicativo con la finalidad de obtener el control de la situación. Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, p. 42

permitiendo la coordinación de proyectos, llegar a consensos, asignar actividades, establecer la normatividad y reportar tanto los avances como las dificultades.

En relación con los valores compartidos como manifestaciones culturales se encuentran el día de la Santa Cruz (3 de mayo) en el que se festeja a los trabajadores de la construcción y los días de asueto oficiales⁸⁵ en los cuales la organización suspende labores. Asimismo la convivencia durante la hora de la comida, los días de pago y al cierre de las obras en los que surge una mayor interacción entre los miembros favorece el trabajo en equipo.

Como se puede observar, DIRSA necesita formalizar la comunicación interna y externa con base en la adecuada expresión de la identidad, la coherencia con la cultura organizacional y por tanto la proyección de la imagen deseada. Si bien su estructura es flexible, se requiere puntualizar estos aspectos para que sus integrantes compartan los objetivos organizacionales.

2.4 Comunicación

DIRSA se encuentra en la etapa de infancia donde el director es responsable de la estabilidad de la organización y funge como el coordinador de cada una de las

⁸⁵ De acuerdo con la Reforma del Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo los días de asueto son el 1° de enero, el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo, el 1° de mayo, el 16 de septiembre, el tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre, el 1° de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias para efectuar la jornada electoral "Reforma al Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo", [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 17 de enero 2006, [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/STPS/Decretos/2006/17012006\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/STPS/Decretos/2006/17012006(1).pdf), Recuperado el 18 de abril de 2008

actividades por lo que establece flujos de comunicación horizontal con los integrantes y crea vínculos con sus usuarios, competencias, proveedores y gobierno. Así, la comunicación es informal tanto al interior como al exterior debido a que no cuenta con medios de comunicación personalizados ni con políticas que guíen el proceso comunicativo.

En consecuencia el contenido de los mensajes emitidos por los trabajadores hacia el director mezcla cuestiones laborales con personales informándole las causas que afectan su desempeño. Asimismo los miembros conocen los problemas de la organización y advierten las posibles repercusiones. Como afirma Ricardo Homs Quiroga⁸⁶, en esta etapa la comunicación en las organizaciones surge de forma natural propiciando relaciones informales caracterizadas por la retroalimentación y comprensión entre director-subordinado.

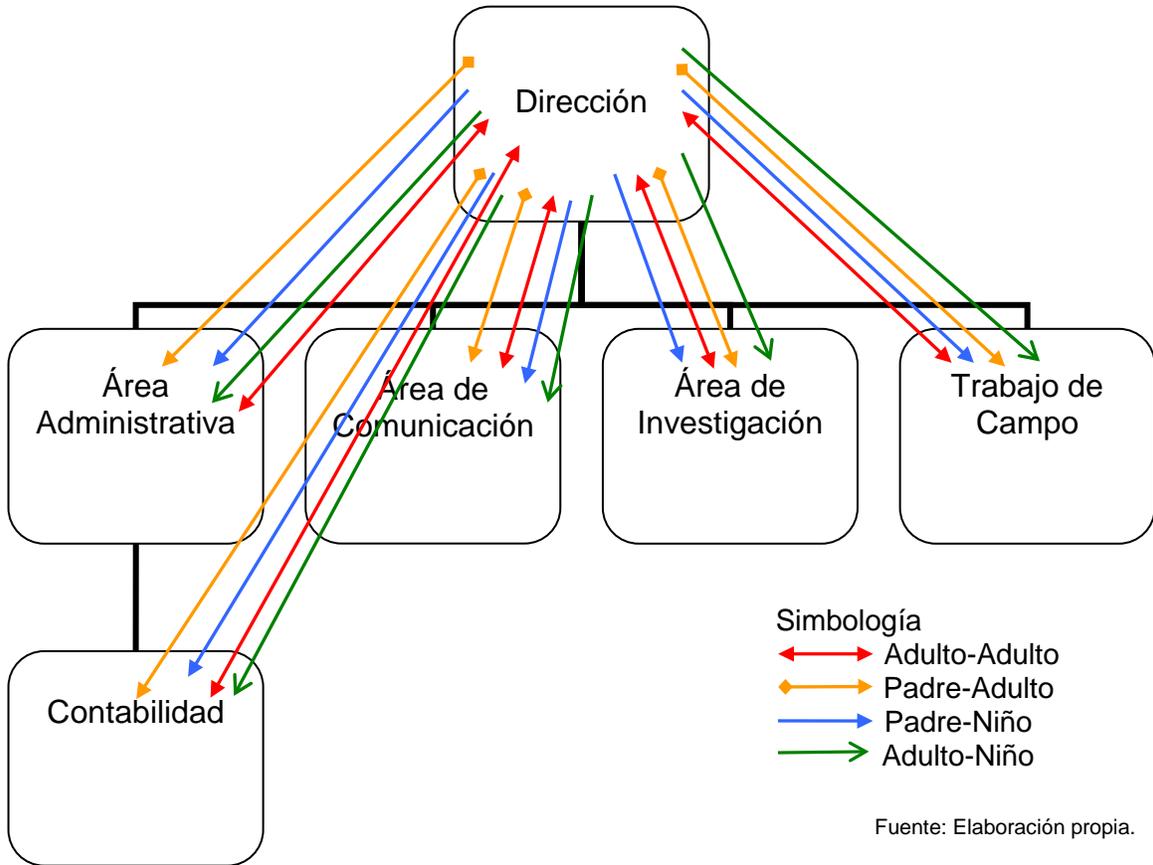
Como se mencionó en el apartado anterior el intercambio de mensajes se da a partir de roles adulto-adulto cuando el director y los integrantes establecen una comunicación bidireccional llegando a acuerdos; padre-adulto donde el comportamiento del director es autoritario-protector frente a un comportamiento responsable de los miembros; padre-niño en el que los integrantes necesitan recibir órdenes para desempeñar su trabajo, y adulto-niño en el cual el director delega responsabilidades a sus subordinados mientras que éstos actúan de forma irresponsable. Por su parte los miembros de la organización se comunican

⁸⁶ Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, 148 pp.

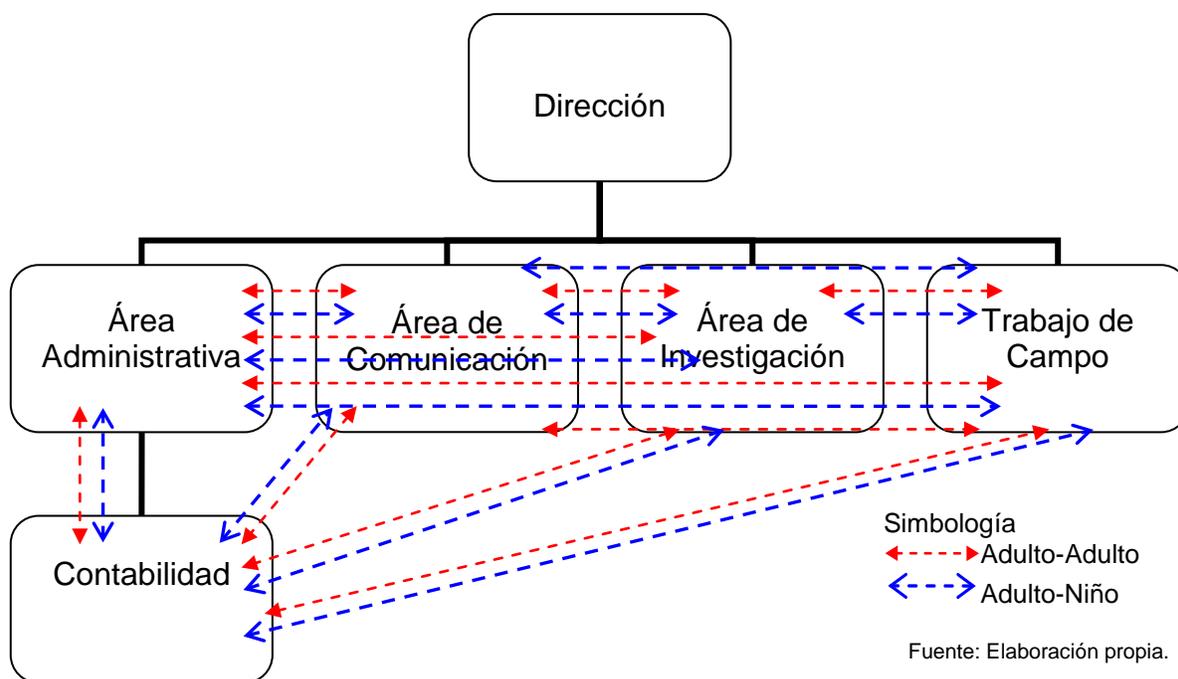
horizontalmente entre áreas asumiendo los roles de adulto-adulto y adulto-niño.

Las relaciones entre ellos se muestran en los siguientes cuadros:

Comunicación director-subordinados



Comunicación subordinados-subordinados



En cuanto a la comunicación externa el contenido de los mensajes es formal en la medida en que el director se comunica verbal y no verbalmente de acuerdo a su rol de líder de la organización. Si bien dicho contenido es formal, se requiere que la papelería utilizada sea coherente con la identidad corporativa.

Aunque la comunicación informal es acorde a la etapa en la que se encuentra DIRSA es necesario establecer políticas, estrategias y planes de comunicación con el fin de formalizar el medio, contenido y flujo de los mensajes. Esto evitará a la organización la existencia de rumores, malentendidos o crisis; facilitará la introyección de su cultura cuando sea mayor el número de integrantes, y permitirá el posicionamiento de la imagen corporativa entre sus públicos.

CAPÍTULO 3. Análisis del Entorno Organizacional

Partiendo del análisis situacional en el cual se han descrito las características internas de DIRSA es necesario considerar las particularidades de su entorno organizacional para llevar a cabo acciones de comunicación que contribuyan aminorar la incertidumbre generada por los entornos microsocial y macrosocial.

El reconocimiento de la complejidad e influjo de los entornos es indispensable para evaluar de manera integral las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que devienen de la situación interna y externa de DIRSA. La intención de ello es propiciar la toma de decisiones de manera estratégica, es decir, considerando los objetivos y necesidades de DIRSA.

Así, al finalizar este apartado se incluye un cuadro en el cual se señalan aspectos relevantes para la elaboración de las acciones de comunicación que se muestran en los capítulos posteriores de esta propuesta.

3.1 Entorno Organizacional

El entorno se constituye por el conjunto de factores externos “(personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con los que la organización intercambia materiales, energía e información”⁸⁷, lo cual implica una influencia recíproca entre organización y entorno. Éste puede afectar en distinta intensidad, por lo cual se le considera relevante o irrelevante. El primero mantiene una relación real, potencial y de alto interés para la organización mientras que el segundo se compone del conjunto de factores que no le perjudican en gran escala.

Existen dos niveles desde los cuales puede analizarse el entorno: el microsocioal y el macrosocioal. El primero se compone por los proveedores, clientes, usuarios, consumidores y competidores que interactúan de manera frecuente con la organización cumpliendo distintas funciones. Los proveedores suministran a la organización de los recursos (materiales, financieros y tecnológicos) necesarios para trabajar; los clientes, usuarios y consumidores definen la calidad e idoneidad de los productos o servicios, determinando el éxito de la organización; por su parte los competidores son aquellas organizaciones que disputan los mismos recursos y clientes.

De acuerdo con Ruiz Olabuenaga, en el entorno macrosocioal se ubican las variables económicas, tecnológicas, demográficas, culturales, jurídicas, políticas, y

⁸⁷ José Ignacio Ruiz Olabuenaga. *Sociología de las organizaciones*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1995, p. 305

ecológicas que rodean e intercambian relaciones con la organización condicionando su existencia y funcionamiento. Estas variables mantienen una relación de causa y efecto, y a su vez responden a la dinámica social en la que la organización está inmersa.

Las variables económicas son las que determinan la estabilidad, desarrollo o crisis económica de la organización como la inflación, la facilidad para obtener recursos materiales, mano de obra, energéticos, medios de transporte, entre otros, mientras que las variables tecnológicas se refieren a la facilidad para acceder, dominar y adaptarse tanto al manejo como a la utilización de los recursos tecnológicos necesarios para la dinámica organizacional.

Por su parte, las variables demográficas se relacionan con las características del público objetivo, entre ellas las tasas de crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, así como distribución por sexo y edad. Aunado a lo anterior las variables culturales conciernen a los valores, actitudes y normas de conducta de los miembros y clientes que influyen en la misma dinámica.

Las variables jurídicas se derivan de las leyes (comerciales, civiles, laborales, fiscales, entre otras) que norman la vida de la organización, afectándola directa o indirectamente en su funcionamiento. Asimismo las variables políticas parten de los valores, decisiones y definiciones políticas del ámbito federal, estatal y municipal los cuales repercuten en el ámbito jurídico y económico.

Por último se encuentran las variables ecológicas determinadas por las condiciones físicas que pueden afectar el funcionamiento de la organización

(clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales). Estas, a diferencia de las variables anteriores, son impredecibles y su influencia en la organización depende de la capacidad de ésta para actuar ante una situación de crisis.

Cabe mencionar que deben considerarse dos aspectos para el análisis del entorno: la complejidad y el influjo. El primero se refiere a la diversidad de variables que afectan a las actividades que realiza la organización, así como el cambio continuo del entorno en función de la incertidumbre de cada variable.

La incertidumbre es el “grado de desconocimiento y capacidad de previsibilidad que la organización posee respecto a los cambios del entorno y subentornos.”⁸⁸ Su análisis parte de un estudio detallado del entorno para determinar si éste es simple o complejo (de acuerdo con el número y diferencia de las variables) y si los hechos son estables o inestables (en términos de temporalidad de los cambios) como apunta Richard L. Daft⁸⁹.

Así en el entorno simple-estable la incertidumbre es baja porque hay pocos elementos; son similares y permanecen iguales o cambian con lentitud. En el entorno complejo-estable la incertidumbre es baja-moderada debido a que hay gran cantidad de elementos externos, son disímiles y cambian con lentitud; en el entorno simple-inestable la incertidumbre es alta-moderada porque son pocos elementos, similares y cambian con frecuencia de manera impredecible, y en el

⁸⁸ Ruiz Olabuenaga. *op cit.*, p. 312

⁸⁹ Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*, México, International Thomson Editores, 2004, Sexta Edición, p. 87-90

entorno complejo-inestable la incertidumbre es alta porque hay gran cantidad de elementos, son distintos y cambian con frecuencia de manera impredecible.

Por su parte el influjo es la relación de intercambio mutuo entre la organización y el entorno, lo cual deriva en dependencia, reciprocidad y complementariedad afectando la dinámica organizacional. Por ello tanto la complejidad como el influjo deben ser analizados con el fin de aminorar las amenazas del entorno para facilitar la toma de decisiones y la creación de estrategias.

Considerando la importancia del entorno en una organización para su supervivencia se analizarán las variables mencionadas para determinar su influencia en el funcionamiento de DIRSA. Partiendo de ello se realizará un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el fin de identificar los aspectos más relevantes para la creación de futuras estrategias.

3.1.1 Entorno microsocial

Al ser DIRSA una empresa nueva en el mercado de la construcción no cuenta con una amplia cartera de clientes ni tiene alianzas con proveedores que le garanticen calidad y costos accesibles. El desarrollo de ambos es consecuencia del trabajo cotidiano de la constructora para crear vínculos con personas y organizaciones que hacen posible su funcionamiento.

DIRSA selecciona a sus proveedores a partir de una búsqueda cibernética dependiendo del producto o servicio que requiere para llevar a cabo los proyectos de obra civil, algunos de ellos son Distribuidor Cemex, Verdemex, Cultibac, Nuevos Desarrollos Industriales y Tecnológicos, Comex, Herrería Zárate, DeAcero, Distribuidor Truper, Ferresur, Ferretamayoreo, Grupo Arva, Construrama Zaldivar, El Surtidor, Ventdepot, entre otros. Los proveedores para desempeñar labores administrativas son Lumen, Office Depot, Office Max, Telmex y Telcel.

La relación que existe entre la organización con estos proveedores es susceptible de ser modificada debido a que DIRSA se encuentra en una etapa de infancia⁹⁰ donde reconoce su entorno inmediato para satisfacer sus necesidades.

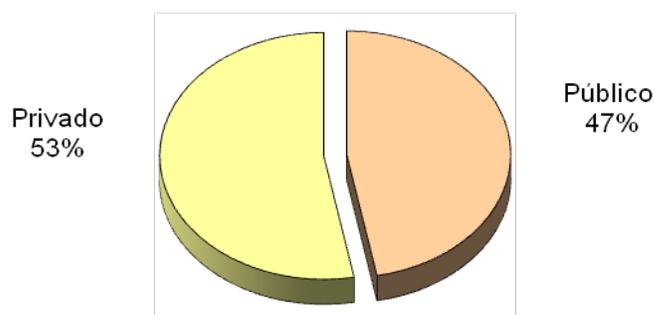
Asimismo dirige sus servicios a usuarios del sector público y privado dependiendo de las necesidades de los proyectos y políticas de contrato. El primero está constituido por instituciones públicas cuyo procedimiento para realizar un proyecto parte de una licitación en la cual diversas empresas del ramo compiten para ofrecer el mejor servicio en función de la sustentabilidad, calidad, eficiencia y resultado al menor costo. Los usuarios con los que trabaja son la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la Delegación Álvaro Obregón, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), el Centro Deportivo Cultural y Social del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, así como Petróleos Mexicanos.

⁹⁰ Adizes Ichak. *Ciclo de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*, Madrid, Díaz de Santos, 1994, 385 pp.

El sector privado se conforma por empresas y particulares cuyas necesidades parten de la sustentabilidad, calidad, eficiencia, resultado y costos accesibles, con la diferencia de que su prioridad es asegurar la máxima calidad del proyecto a través del uso de materiales durables, mejores acabados, así como la satisfacción total. DIRSA ha trabajado con Sabritas y ha ejecutado proyectos de mantenimiento y remodelación para particulares.

En el Anuario Estadístico Distrito Federal 2007⁹¹ se menciona que la construcción contratada por el sector privado alcanzó 7 532 171 miles de pesos (52.9%) del valor total, mientras que la del sector público 6 689 716 miles de pesos (47.1%) como se muestra en la siguiente gráfica. Esto indica que ambos sectores son mercados potenciales para la oferta de bienes y/o servicios por parte de las constructoras.

Valor de la producción de las empresas constructoras por sector



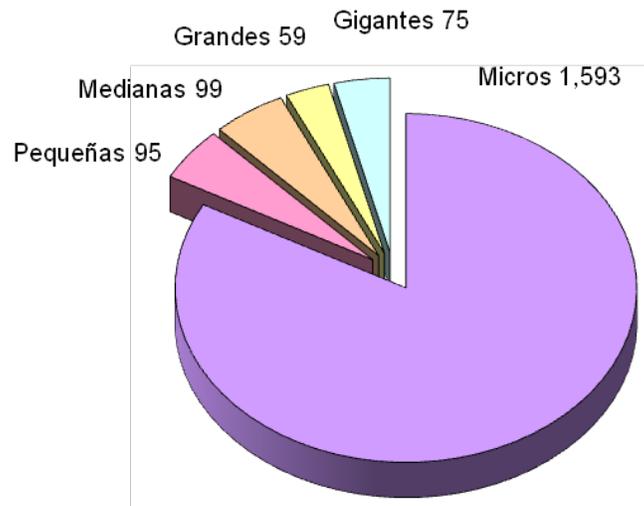
Fuente: Elaboración propia con base en Principales Indicadores de Empresas Constructoras 2008, INEGI.

⁹¹ *Anuario Estadístico Distrito Federal 2007*, [en línea], México, INEGI, 2007, http://www.inegi.gob.mx/pro_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825159948&seccionB=cp#, Recuperado el 22 mayo de 2008

Respecto a los competidores la constructora se enfrenta cotidianamente con empresas que ofrecen los mismos servicios a los clientes actuales y potenciales, como parte del “escenario que enfrentan las empresas mexicanas pasa por más competencia en más terrenos internacionales y con mayor presión local”⁹², como menciona Diego Fonseca en el artículo Operación Lumberjack.

De acuerdo con el Anuario Estadístico Distrito Federal 2007 realizado por el INEGI⁹³ existían 1,921 empresas constructoras de las cuales 1,593 eran microempresas, 95 pequeñas, 99 medianas, 59 grandes y 75 gigantes empresas, como se observa en la siguiente gráfica:

Empresas Constructoras en el Distrito Federal



Fuente: Elaboración propia con base en Principales Indicadores de Empresas Constructoras 2008, INEGI.

⁹² Diego Fonseca. “Operación Lumberjack” en *Obras*, México, No. 417, Vol. 35, Sección 100 constructoras en México, Grupo Editorial Expansión, septiembre 2007, p.110

⁹³ *Anuario Estadístico Distrito Federal 2007*, [en línea], México, INEGI, 2007, http://www.inegi.gob.mx/pro_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825159948&seccionB=cp#, Recuperado el 22 mayo de 2008

Así, puede considerarse que DIRSA compite con 1593 microempresas cuyos servicios se enfocan en edificación; transporte; agua, riego y saneamiento; electricidad y comunicaciones; petróleo y petroquímica, así como en otras construcciones. De estas actividades los servicios de la organización se ubican dentro de los rubros edificación y otras construcciones, por lo cual las competencias directas se identifican a partir de los rubros mencionados y su ubicación.

Partiendo de que DIRSA se encuentra en la delegación Álvaro Obregón, se consideran competencia aquellas microempresas que se encuentran en las delegaciones colindantes, es decir, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Benito Juárez, La Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo y Tlalpan. Todas cuentan al menos con un número telefónico que le permita establecer contacto con sus clientes actuales y potenciales; asimismo algunas cuentan adicionalmente con otros soportes de comunicación como fax, correo electrónico y página de Internet. Éstas son: CBS International Group and Associates, ARMECON Arquitectos, Constructora e Impermeabilizadora SA de CV, Constructora Huan SA de CV, NICO Constructores SA de CV y ABC Obras.

La constructora CBS International Group and Associates se encuentra en la delegación Álvaro Obregón y sus servicios consisten en elaborar proyectos de ingeniería civil y arquitectura; cálculo estructural; edificación habitacional, industrial y de oficinas, así como remodelación y mantenimiento de inmuebles. Asimismo,

cuenta con una página de Internet que le permite mantener contacto con usuarios actuales y potenciales.

Por su parte, ARMECON Arquitectos se ubica en la delegación Coyoacán, realiza proyectos arquitectónicos y de ingeniería civil relacionados con la edificación, mantenimiento y remodelación de inmuebles, así como el diseño de interiores. Cuenta con página de Internet para que sus clientes actuales y potenciales mantengan contacto con ésta.

La Constructora e Impermeabilizadora SA de CV se localiza en la delegación Coyoacán y ofrece servicios especializados en el mantenimiento de inmuebles e impermeabilización de éstos. Pese a que cuenta con correo electrónico, no tiene con página de Internet.

En cuanto a la Constructora Huan SA de CV ubicada en la delegación Miguel Hidalgo, sus servicios son dirigidos principalmente a la construcción, mantenimiento y remodelación de inmuebles. Aunque cuenta con un correo electrónico, no tiene un sitio web que le facilite el contacto con clientes actuales y potenciales.

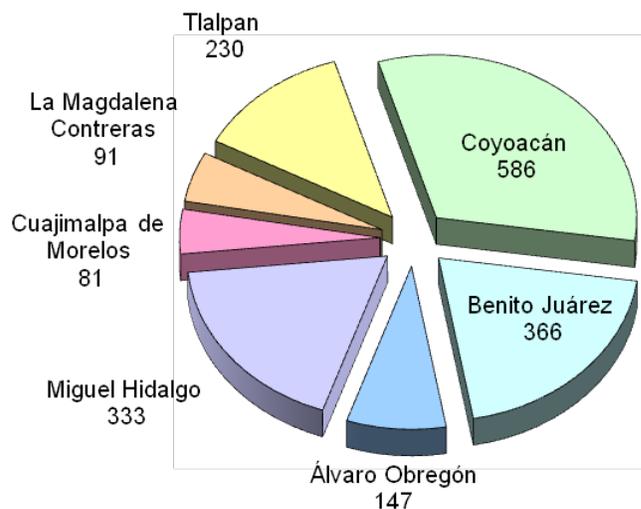
NICO Constructores SA de CV se sitúa en la delegación Miguel Hidalgo y enfoca sus servicios a la elaboración de proyectos, construcción en general, impermeabilización, acabados y mantenimiento. Sólo cuenta con teléfono como soporte de comunicación.

Por último se encuentra ABC Obras ubicada en la delegación Tlalpan cuyos servicios comprenden diversas actividades relacionadas con el mantenimiento y

remodelación de inmuebles. Cuenta con correo electrónico y con tres líneas telefónicas que permiten establecer contacto con los usuarios actuales y potenciales.

Considerando que la oferta de bienes y/o servicios de la mayoría de constructoras es local porque no cuentan con los recursos para extender su mercado a nivel estatal, nacional y/o internacional, se identificó la totalidad de obras ejecutadas por delegaciones aledañas a la delegación Álvaro Obregón donde se encuentra DIRSA. Con base en el Anuario Estadístico Distrito Federal 2007 se reconoció que Coyoacán, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Tlalpan destinan mayores recursos al sector de la construcción, mientras que La Magdalena Contreras, Cuajimalpa de Morelos y la propia Álvaro Obregón designan menores recursos.

Total de obras ejecutadas por Delegaciones cercanas a DIRSA



Fuente: Elaboración propia con base en Principales Indicadores de Empresas Constructoras 2008, INEGI.

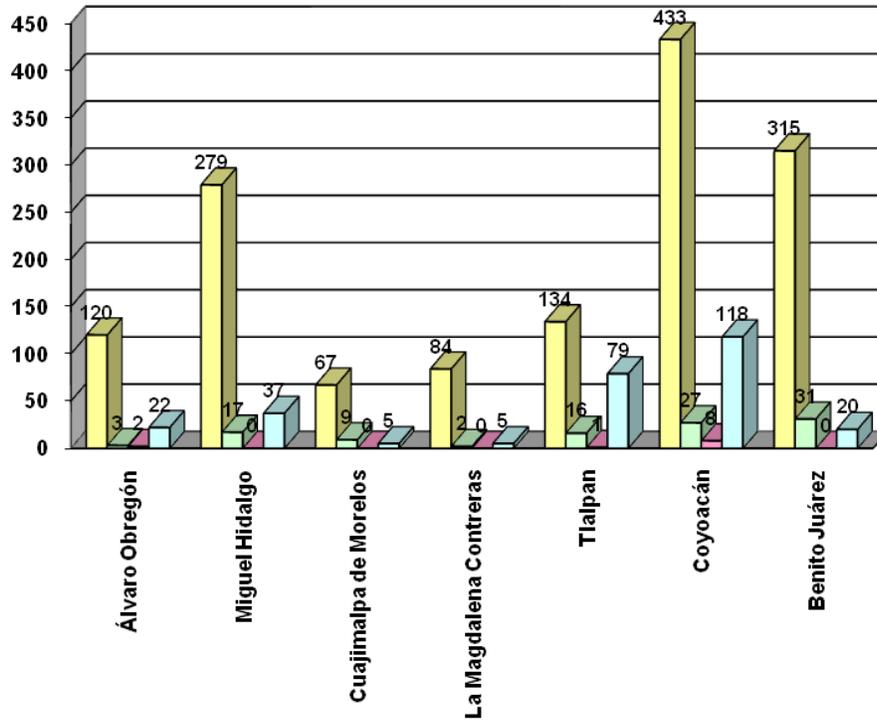
Las siete delegaciones representan una zona potencial para que DIRSA ofrezca sus servicios. Las primeras cuatro se caracterizan por concentrar actividades productivas, comerciales y de servicios que incrementan la participación de las constructoras que se ubican en estas demarcaciones. Por su parte, las tres últimas se caracterizan por tener una menor inversión en infraestructura, a la vez que las constructoras carecen de una estrategia de comunicación que les permita ser reconocidas. Así DIRSA se encuentra ante dos situaciones que representan una oportunidad para ampliar su cartera de clientes y posicionarse en su nicho de mercado.

Asimismo, se identificaron el tipo de obras que se ejecutan en la delegación Álvaro Obregón y las demarcaciones aledañas para conocer en qué áreas de la construcción recae la inversión considerando que los servicios de DIRSA forman parte de los rubros edificación habitacional, industrial y otros.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, el rubro de edificación habitacional es al que más se destinan recursos, destacando Coyoacán, Benito Juárez y Miguel Hidalgo sin descartar Tlalpan, Álvaro Obregón, La Magdalena Contreras y Cuajimalpa de Morelos, lo que posibilita una participación de DIRSA en cualquiera de estas delegaciones; en cuanto a la edificación industrial las demarcaciones señaladas muestran un bajo índice de inversión, lo cual es poco propicio para la oferta de servicios, y en el rubro otros sobresalen Coyoacán y Tlalpan, consecutivamente Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón y Benito Juárez representando unas zonas de oportunidad para dirigir los servicios de DIRSA,

mientras que Cuajimalpa de Morelos y La Magdalena Contreras reflejan poca inversión y en consecuencia una menor posibilidad para la organización.

Tipo de obras ejecutadas por Delegaciones cercanas a DIRSA



Fuente: Elaboración propia con base en Principales Indicadores de Empresas Constructoras 2008, INEGI.

3.1.2 Entorno Macrosocial

3.1.2.1 Variables económicas

A partir de la crisis económica surgida durante la transición del gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) al de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) la situación económica en México ha sufrido cambios cuyas consecuencias han afectado principalmente la calidad de vida de los estratos medio y bajo de la población mexicana. Asimismo, la debacle económica ha repercutido en el estancamiento y/o deterioro de la infraestructura indispensable para cubrir las necesidades de la población relacionadas con comunicación, transporte, vivienda, educación, salud, abastecimiento de agua potable, entre otros.

De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)⁹⁴, durante el presente sexenio el crecimiento económico será afectado por la crisis hipotecaria estadounidense, de modo que la expectativa es negativa y puede agravarse si se da una recesión en Estados Unidos. Igualmente, el CEESP apunta que los índices inflacionarios del primer trimestre de 2008 oscilan en un rango de 4.25 a 4.75 por ciento, es decir más de un punto porcentual de la estimación original del Banco de México (Banxico).

Sin embargo, instituciones como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) y la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)

⁹⁴ "IP sugiere cautela ante crisis de EU", [en línea], México, *El Economista*, 05 de mayo de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-05-05-61893>, Recuperado el 23 de mayo de 2008

sustentan un escenario favorable para la economía. La SCHP⁹⁵ pronostica un crecimiento de 2.8 por ciento (1.4 por ciento más que Estados Unidos), mientras que la Canacintra advierte diversificación en las exportaciones a partir de los programas de infraestructura y la obtención de créditos.

Por su parte, la CMIC⁹⁶ prevé para este año una inversión de 500,000 millones de pesos (mdp) en obra pública, de los cuales 350,000 mdp provendrán del sector público-privado, lo que generará alrededor de 300,000 empleos. Esto se prevé en el “Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012”⁹⁷ y se reflejará en un crecimiento aproximado de 4.5 por ciento en el sector de la construcción.

Dicho programa plantea convertir a México en una de las principales plataformas logísticas del mundo; incrementar el acceso a servicios públicos y generar empleos permanentes, entre otros. Todo ello a partir de los informes del Foro Económico Mundial sobre la competitividad de infraestructura que ubican a México en el lugar 64 de 125 países, mientras que en América Latina ocupa el 7° lugar reflejando un rezago en el crecimiento económico y en la satisfacción de las necesidades básicas de los mexicanos.

⁹⁵ “México crecerá más que EU: SHCP”, [en línea], México, *El Economista*, 29 de abril de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-04-29-61586>, Recuperado el 23 de mayo de 2008

⁹⁶ “Crecerá 4.5% industria de la construcción: CMIC”, [en línea], México, *El Economista*, 02 de mayo de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-05-02-61799>, Recuperado el 23 de mayo de 2008

⁹⁷ Este programa forma parte del “Plan de Desarrollo Nacional 2007-2012” propuesto por el Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa para impulsar el Desarrollo Humano Sustentable, el cual consiste en asegurar un entorno confiable donde existen oportunidades de crecimiento para las generaciones presentes y futuras. *Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012*, [en línea], México, Presidencia de la República, www.presidencia.gob.mx, Recuperado el 26 de mayo de 2008

Para contrarrestar esta situación se proponen acciones encaminadas a construir infraestructura para elevar la competitividad, calidad y cobertura en cada región del país.

Aunado a lo anterior el Gobierno Federal propone incentivar la economía a través de financiamientos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) para impulsar su creación, desarrollo y consolidación debido a que su estabilidad económica está estrechamente vinculada a los cambios de la economía local y global. En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se menciona que las MIPyMES conforman el 99% del total de empresas del país, generando más del 70% de empleos, lo cual representa cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB).

Por tanto, al ser DIRSA una microempresa su entorno económico se caracteriza por una alta incertidumbre. De acuerdo con el estudio los Principales indicadores de empresas constructoras del INEGI⁹⁸, a través de los años se ha incrementado el porcentaje de constructoras que desaparecen del mercado, principalmente las microempresas (Véase ANEXO I) debido a que sus características financieras y de infraestructura las hacen susceptibles a las condiciones económicas.

Así, DIRSA requiere la implementación de acciones estratégicas para aminorar las repercusiones económicas, que no sólo deben consistir en una adecuada administración de recursos sino complementarse con acciones de

⁹⁸ *Principales Indicadores de Empresas Constructoras*, Estadísticas económicas, México, INEGI, 2008, 66 pp.

comunicación que permitan a la organización mantenerse en el mercado y fortalecerse con el paso del tiempo.

3.1.2.2 Variables tecnológicas

La industria de la construcción está estrechamente vinculada con el desarrollo tecnológico, ya que permite la creación de opciones para ejecutar proyectos de diversa índole reduciendo costos, tiempo y esfuerzo a la vez que propicia el perfeccionamiento de técnicas para la creación de infraestructura.

La sustentabilidad de la infraestructura se debe en gran medida al uso de tecnología que garantice a través del tiempo su permanencia y funcionalidad sin perjudicar el medio ambiente. Por ende la tecnología es pieza clave para el desarrollo sustentable de los países aunque en distinta medida dependiendo de su rol como creadores, consumidores o bien, que puedan acceder a ella.

Si bien las constructoras pueden plantear proyectos sustentables, la realización de éstos se sujeta a las posibilidades de acceder a la tecnología de vanguardia en el diseño ingenieril, aplicación de materiales, métodos constructivos, evolución de la maquinaria y equipo de construcción especializados. Las empresas gigantes y las grandes cuentan con más recursos para innovar o adquirir tecnología acorde a las necesidades de sus proyectos de modo que establecen la pauta del desarrollo tecnológico en la industria de la construcción.

Por su parte las MIPyMES se encuentran en un rezago tecnológico derivado de su incapacidad para sufragar gastos de esta magnitud recurriendo a la adquisición de tecnología industrial de menor costo rematada por otras constructoras.

En el caso de la tecnología utilizada para diversas funciones administrativas (cámara digital, computadora, telefonía local y móvil, Internet, fax, página web, entre otras) el costo es menor comparado con la tecnología industrial, lo que implica una mayor accesibilidad de éstas para facilitar los procesos de las MIPyMES. Sin embargo, su adquisición se relaciona directamente con los recursos económicos de la organización.

Respecto a ello la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción⁹⁹ propone incentivar el uso de tecnología de punta para subsanar el rezago tecnológico en el cual se encuentra el país desde la etapa de industrialización en la década de los cincuenta a causa de la inexistencia de políticas públicas que impulsen el desarrollo tecnológico y por ende el crecimiento económico. Aunque la propuesta de esta institución requiere ser atendida, el contexto actual no presenta las condiciones propicias para que las MIPyMES la lleven a cabo.

Como microempresa DIRSA no está exenta del rezago tecnológico, sobre todo en cuanto al equipo y maquinaria especializados dado que se les adquiere o renta en función de los proyectos que se presentan. Respecto a las funciones

⁹⁹ “Situación de la Industria de la Construcción y Propuesta de Recuperación”, [en línea], México, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, <http://www.cmic.org/cmic/saladeprensa/Ako1999/Doctositucion1.htm>, Recuperado el 02 de julio de 2008

administrativas se cuenta con tecnología de quinta generación en el caso de las computadoras personales y de tercera generación en cuanto a la telefonía móvil.

3.1.2.3 Variables demográficas y culturales

La población del Distrito Federal es de 8,605,239 habitantes aproximadamente¹⁰⁰ de los cuales el 39.2% corresponde a la clase baja-alta (D+), 19.3% para la clase media (C), 18.4% para la clase media-alta (C+), 10.0% para la clase alta (A/B), 5.5% para la clase baja (D) y 7.6% para la clase de menor nivel socioeconómico (E), como apunta la encuesta de Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2006-2007¹⁰¹. De éstas sólo se describirán aquellas que conforman el público objetivo de DIRSA, es decir los niveles A/B y C+ con el fin de conocer sus características.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI)¹⁰² el nivel A/B se caracteriza por un ingreso económico mayor a \$85,000 mensuales cuyos jefes de familia tienen un nivel educativo de Licenciatura o mayor y se desempeñan como grandes o medianos empresarios, gerentes, directores o profesionistas sobresalientes cuyos hijos

¹⁰⁰ Dato basado en el *Censo General de Población y Vivienda 2000*, [en línea], México, INEGI, http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2000/definitivos/DF/sintesis/poblacion.pdf, Recuperado el 03 de julio de 2008

¹⁰¹ Roy Campos, Carlos Penna. *Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2006-2007*, [en línea], México, Consulta Mitofsky, http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/17_articulosinteres_pdf/20080401_NSE_AMAI.pdf, Recuperado el 03 de julio de 2008

¹⁰² *Niveles socioeconómicos 2004*, [en línea], México, AMAI, 2004, <http://www.amai.org/NSE/AMAINSE2004.ppt>, Recuperado el 03 de julio de 2008

asisten a las escuelas privadas con mayor renombre en el país o bien en el extranjero.

Sus hogares son casas o departamentos propios de lujo con seis o más habitaciones, dos o tres baños completos, una o más personas a su servicio y cuentan con al menos un auto asegurado regularmente del año, de lujo o importado que cambian periódicamente.

Cuentan con seguros de vida y/o gastos médicos particulares, al menos dos tarjetas de crédito, cuentas de cheques y emplean sus momentos de esparcimiento en asistir a clubes privados, ir a sus casas de campo, viajar con frecuencia al interior de la República y al menos una vez al extranjero. Cabe mencionar que la televisión ocupa menos de dos horas de sus pasatiempos.

Por su parte, el nivel C+ se constituye por personas con ingresos de \$35,000 a \$84,999 mensuales cuyo jefe de familia tiene un perfil educativo de licenciatura y en su mayoría son empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes o profesionistas independientes cuyos hijos asisten a escuelas particulares.

Viven en casas o departamentos propios con cinco o más habitaciones, uno o dos baños completos y cuentan con al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular, compact disc, dos televisores a color, videocassettera, horno de microondas, lavadora, variedad de aparatos electrodomésticos, mientras que la mitad de ellos cuenta con inscripción a televisión pagada y PC. La menor parte de hogares cuenta con servidumbre de planta o de entrada por salida.

Las personas de este segmento poseen de uno a dos automóviles, hacen uso de servicios bancarios, tienen tarjetas de crédito, asisten a clubes privados, ven la televisión menos de dos horas diarias, viajan al interior del país y una vez al año al extranjero.

Ambos niveles socioeconómicos son de interés para DIRSA porque cuentan con los recursos y las características habitacionales propicias para contratar los servicios de construcción, mantenimiento y remodelación de inmuebles que ofrece la constructora.

En el siguiente cuadro se presenta información sobre la población de las demarcaciones del Distrito Federal en las cuales se encuentran los segmentos A/B y C+, es decir la delegación Álvaro Obregón, donde se ubica la constructora y las delegaciones aledañas, cuyo perfil de población es una ventana de oportunidad para que la organización cree estrategias de comunicación que le permitan posicionarse en estas zonas.

Delegación	Población Total	Hombres	Mujeres
Distrito Federal	8 605 239	4 110 485	4 494 754
Álvaro Obregón	687 020	327 431	359 589
Benito Juárez	360 478	160 409	200 069
Coyoacán	640 423	300 429	339 994
Cuajimalpa de Morelos	151 222	71 870	79 352
La Magdalena Contreras	222 050	106 469	115 581
Miguel Hidalgo	352 640	160 132	192 508
Tlalpan	581 781	280 083	301 698

Fuente: Elaboración propia con base en Niveles socioeconómicos 2004 AMAI e información de las páginas web de cada delegación.

3.1.2.4 Variables jurídicas y políticas

Las variables políticas están estrechamente relacionadas con las variables jurídicas dado que la creación de las leyes ocurre en función de la participación de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como de las políticas públicas que se llevan a cabo en los gobiernos federal, estatales y municipales.

En el Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012 se plantea la necesidad de implementar acciones coordinadas entre los tres poderes y órdenes de gobierno con el fin de brindar certidumbre jurídica a las constructoras,

reaprovechar la infraestructura existente, propiciar el crecimiento urbano sustentable y mejorar las políticas para la adquisición de viviendas mediante la actualización de reglamentos, normas y códigos de construcción por zonas geográficas-climáticas. Si bien las propuestas son ambiciosas, analistas políticos como Carlos Fernández Vega¹⁰³ consideran que el programa afecta la situación del país puesto que la recaudación de impuestos perjudica al grueso de la población excluyendo a la iniciativa privada.

Por su parte la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción¹⁰⁴ considera que el gobierno debe propiciar un marco legal y políticas públicas adecuadas a los requerimientos de la situación actual del sector de la construcción con el fin de asegurar la calidad y costo de los servicios ofrecidos por las constructoras. Asimismo se propone otorgar licitaciones planeadas que les permitan ejecutar los proyectos en un entorno seguro.

Lo anterior refleja que tanto la regulación como las políticas son insuficientes para incentivar el desarrollo de la infraestructura y proteger el entorno en el cual se desenvuelven las constructoras mexicanas dándoles mayores oportunidades frente a la participación extranjera.

El marco legal que regula la industria de la construcción se conforma por el Reglamento de Construcciones del Distrito Federal, Ley de Obras Públicas del

¹⁰³ “Zozobra la reforma fiscal” [en línea], México, *La Jornada*, 24 de julio de 2007, <http://www.jornada.unam.mx/2007/07/24/index.php?section=opinion&article=024o1eco>, Recuperado el 08 de julio de 2008

¹⁰⁴ “Situación de la Industria de la Construcción y Propuesta de Recuperación”, [en línea], México, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, <http://www.cmic.org/cmhc/saladeprensa/Ako1999/Doctositucion1.htm>, Recuperado el 08 de julio de 2008

Distrito Federal, Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, Ley General de Asentamientos Humanos, Ley Federal de Vivienda, Ley Ambiental del Distrito Federal, Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, Código Civil para el Distrito Federal, Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público, Plan Nacional de Desarrollo, Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, Programas Delegacionales y Parciales de Desarrollo Urbano así como la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.

Estas leyes, reglamentos y programas tienen la finalidad de regular el diseño urbano, vivienda, construcción tanto pública como privada, imagen urbana, anuncios, equipamiento, mobiliario urbano y la conservación del patrimonio histórico, artístico, arqueológico y ambiental. Por ello DIRSA debe actualizarse a las disposiciones o bien contar con asesoría jurídica para no generar situaciones de crisis que pongan en peligro su funcionamiento e imagen proyectada. Asimismo la organización puede gestionar este entorno mediante el mantenimiento de buenas relaciones con las autoridades delegacionales para evitar fricciones entre éstos.

3.1.2.5 Variables ecológicas

El Distrito Federal es una región de clima templado subhúmedo con lluvias en verano caracterizado por una temperatura media anual de 15°C ¹⁰⁵; está ubicado en la zona sísmica B (zonas intermedia) donde los sismos no son tan frecuentes aunque debido a las condiciones del subsuelo de acuerdo con el Servicio Sismológico Nacional ¹⁰⁶ pueden esperarse altas aceleraciones del suelo.

Aunado a ello, la Comisión de Protección Civil de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) ¹⁰⁷ apunta que los peligros principales que padece la ciudad son inundaciones, sismos y deslaves, sobretodo en territorio de barrancas, es decir delegaciones como Álvaro Obregón, Magdalena Contreras, Cuajimalpa de Morelos, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza, Xochimilco e Iztapalapa.

A partir de que los servicios de DIRSA consisten en la ejecución de obras e investigación de campo, las catástrofes naturales como lluvias, deslaves, sismos, inundaciones e incendios determinan su avance dependiendo de su magnitud. La organización no puede prever o controlar las consecuencias derivadas de sismos, deslaves, incendios e inundaciones existiendo la posibilidad de pérdidas totales o

¹⁰⁵ "Climas", [en línea], México, INEGI, http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/estados/df/climas_map.cfm?c=444&e=09, Recuperado el 08 de julio de 2008

¹⁰⁶ "Regiones sísmicas de México", [en línea], México, Servicio Sismológico Nacional, http://www.ssn.unam.mx/website/html/SSN/Sismos/region_sismica_mx.html, Recuperado el 08 de julio de 2008

¹⁰⁷ "Detecta atlas zonas de alto riesgo en ocho delegaciones", [en línea], México, *El Universal*, <http://www.eluniversal.com.mx/grafico/63435.html>, Recuperado el 08 de julio de 2008

parciales, mientras que con las lluvias las repercusiones son mínimas porque interfieren con la jornada laboral y por ende con el desarrollo de la obra.

Ante estas circunstancias la organización puede encontrarse en situaciones críticas que pongan en riesgo la seguridad de los trabajadores, su estabilidad económica y su imagen. Por tanto su entorno es altamente incierto y sus efectos pueden aminorarse mediante la contratación de pólizas de seguro tanto para la obra como para los trabajadores.

3.2 Análisis de los entornos

La complejidad y el influjo de las variables mencionadas pueden evaluarse de la siguiente manera:

Entorno	Complejidad*	Influjo**
Usuarios	Incertidumbre alta-moderada	Reciprocidad
Proveedores	Incertidumbre baja-moderada	Reciprocidad
Competidores	Incertidumbre alta-moderada	Complementariedad
Variables económicas	Incertidumbre alta	Dependencia
Variables tecnológicas	Incertidumbre baja-moderada	Dependencia
Variables demográficas y Culturales	Incertidumbre baja-moderada	Dependencia
Variables jurídicas y Políticas	Incertidumbre baja-moderada	Dependencia
Variables ecológicas	Incertidumbre alta	Dependencia

Fuente: Elaboración propia con base en Richard L. Daft.

Como se puede observar en la tabla, las variables económicas implican una alta incertidumbre pues se modifican constantemente a partir de la dinámica global y local, lo cual puede propiciar inestabilidad en el funcionamiento de DIRSA o bien, su desaparición. Esto se refleja en el alza de precios de los materiales de construcción y la vulnerabilidad de constructoras micro, pequeñas y medianas. Igualmente las variables ecológicas significan una alta incertidumbre para la ejecución de obras debido a que las condiciones climatológicas determinan el avance de éstas.

Aunado a ello, los usuarios y competidores representan una incertidumbre alta-moderada para la organización porque su comportamiento es impredecible y repercute en la dinámica de oferta-demanda del mercado. Los usuarios deciden los servicios, costos y calidad que desean mediante la comparación de ventajas y desventajas de las constructoras. Por su parte los competidores crean estrategias para ganar clientes ofreciendo costos accesibles en un menor tiempo de entrega. Así, estas cuatro variables son relevantes dado que influyen en la toma de decisiones de la constructora ante diversas circunstancias del entorno.

En cuanto a los proveedores y las variables tecnológicas la organización puede elegir aquellos bienes y/o servicios que cubran sus necesidades para agilizar los proyectos que lleva a cabo, mientras que en las variables demográficas, culturales, jurídicas y políticas debe crear estrategias de comunicación, mercadotecnia así como de procedimientos para adaptarse de la mejor manera a su entorno. En estas variables la incertidumbre generada es baja-

moderada porque los cambios son paulatinos y por tanto previsibles, lo cual permite a DIRSA planear estratégicamente sus acciones para evitar que puedan afectarle.

3.3 Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) se considera la Historia, Entorno Micro y Macro, Estructura, Cultura y Comunicación Organizacional para identificar los aspectos relevantes que pueden beneficiar o perjudicar a DIRSA. Para ello se presenta un cuadro donde se sintetiza la información contenida en este capítulo, confrontando Fortalezas con Debilidades al interior de la organización y Oportunidades con Amenazas del exterior.

La información que se presenta en el cuadro se debe considerar para diseñar e implementar tácticas de comunicación que sean acordes a las necesidades de DIRSA y en función de sus objetivos organizacionales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> □ Especialización de servicios permite a DIRSA ser reconocida como una empresa con experiencia en el desarrollo de sus proyectos. ○ En la etapa que se encuentra DIRSA puede aprender a negociar y relacionarse con sus clientes y proveedores. ● DIRSA puede financiar el costo de los servicios en los que se especializa. ● Cuenta con tecnología móvil y equipos de cómputo adecuados a sus necesidades. ● La organización identifica el público hacia el cual ofrece sus servicios. ● El director conoce los reglamentos, normas y códigos de construcción que inciden en la ejecución de sus proyectos. ● DIRSA se adapta a los cambios climatológicos para evitar accidentes de trabajo. ❖ La dinámica organizacional de DIRSA se caracteriza por la coordinación, adaptación y flexibilidad. ★ El director ya ha establecido los valores y normas que deben seguir los integrantes de la organización. ⚙ DIRSA establece flujos de comunicación horizontal que permiten la retroalimentación al interior y mantiene vínculos con sus usuarios, competencias, proveedores y gobierno al exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Microempresas se dedican a desarrollar obras de gran alcance, excluyendo proyectos de menor magnitud. ○ La delegación en la que se encuentra DIRSA permite incursionar en las demarcaciones aledañas donde existen pocas constructoras que satisfagan necesidades locales. ● DIRSA se encuentra en una etapa en la que puede implementar acciones estratégicas para aminorar las repercusiones económicas. ● El Gobierno Federal propone facilitar el financiamiento a las MIPyMES lo que posibilita la adquisición de tecnología. ● Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012 busca impulsar la industria de la construcción mediante la actualización de reglamentos que faciliten la coordinación entre los tres poderes y órdenes de gobierno. ● DIRSA puede aminorar los riesgos provocados por desastres naturales mediante la contratación de pólizas de seguro tanto para la obra como para los trabajadores. ❖ Existen diversos modelos de estructura que pueden adaptarse a las necesidades de DIRSA para implementar estrategias integrales en función de los objetivos organizacionales. ★ Los ideales derivados de la Ingeniería Civil o bien, de instituciones relacionadas con la industria de la construcción son la pauta para reforzar o actualizar las manifestaciones culturales propias de las constructoras. ⚙ Las microempresas dan poca o nula importancia a la comunicación organizacional lo cual es una ventaja para que en DIRSA se implementen estrategias de comunicación interna y externa en función de la imagen deseada.

AMENAZAS	DEBILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> ❑ DIRSA no tiene la experiencia en obras de gran alcance y puede ser un obstáculo a largo plazo cuando desarrolle proyectos de este tipo. ○ Otras constructoras pueden ofrecer sus servicios en la delegación Álvaro Obregón y las demarcaciones aledañas por lo que están en riesgo los clientes potenciales y actuales de DIRSA. ● El entorno económico es incierto lo cual afecta la estabilidad de DIRSA ante una posible crisis económica. ● Rezago tecnológico de las micro, pequeñas y medianas constructoras debido a los altos costos para adquirir maquinaria industrial. ● DIRSA disputa con sus competencias la oferta de servicios al público de clase alta (A/B) y media-alta (C+). ● La regulación y políticas públicas son insuficientes para incentivar el crecimiento de las constructoras mexicanas. ● Los fenómenos naturales son impredecibles lo cual puede afectar las obras ejecutadas por la organización. ❖ El entorno global es dinámico lo cual obliga a las organizaciones nuevas como DIRSA a mantener una estructura flexible para desarrollar aprendizaje propio y adaptarse a éste. ★ La competencia entre organizaciones propicia que microempresas como DIRSA formalicen su cultura organizacional para ser reconocidas en su nicho de mercado. ⚙ DIRSA no establece políticas, estrategias y planes de comunicación para formalizar el medio, contenido y flujo de mensajes lo cual puede generar rumores, malentendidos o crisis que afecten su imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Si la organización no ofrece suficientes servicios a largo plazo ni se actualiza, corre el riesgo de limitar su crecimiento. ○ No cuenta con una cartera de clientes ni tiene alianzas con proveedores. ● Actualmente carece de la solvencia económica para ejecutar proyectos a gran escala. ● DIRSA está sujeta a la renta o adquisición de maquinaria usada. ● La organización no ha realizado un estudio de mercado a profundidad de sus públicos actuales y potenciales para conocer específicamente sus necesidades. ● DIRSA carece de asesoría jurídica y de relaciones públicas para dirigirse al sector público. ● No cuenta con un análisis prospectivo para diseñar estrategias que permitan actuar ante situaciones de crisis provocadas por los cambios climatológicos. ❖ DIRSA tiene un organigrama funcional que no responde a las necesidades de su estructura al ser una organización postmoderna. ❖ Personal de campo es subcontratado por proyecto y con base en su desempeño limitando la integración de los miembros de la organización. ★ No se ha formalizado la cultura organizacional en algún soporte que ofrezca una referencia para los integrantes de la organización sobre su comportamiento. ⚙ La comunicación interna y externa es informal porque DIRSA no cuenta con medios de comunicación personalizados ni con políticas que guíen el proceso comunicativo. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Simbología</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">❑ Historia</td> <td style="width: 33%;">● Macroentorno</td> <td style="width: 33%;">★ Cultura Organizacional</td> </tr> <tr> <td>○ Microentorno</td> <td>❖ Estructura Organizacional</td> <td>⚙ Comunicación</td> </tr> </table> </div>	❑ Historia	● Macroentorno	★ Cultura Organizacional	○ Microentorno	❖ Estructura Organizacional	⚙ Comunicación
❑ Historia	● Macroentorno	★ Cultura Organizacional					
○ Microentorno	❖ Estructura Organizacional	⚙ Comunicación					

CAPÍTULO 4. Identidad Corporativa de DIRSA

A partir de los elementos que se identificaron en los capítulos 2 y 3 se plantea la necesidad de conformar la Identidad Corporativa de DIRSA mediante una estrategia que consta de seis tácticas para diseñar, formalizar y difundir tanto la Identidad Conceptual como la Identidad Visual. El mensaje clave que se pretende comunicar al público interno es DIRSA una empresa sólida, flexible y dinámica con una capacidad de respuesta rápida a las demandas de su entorno.

La primera táctica consiste en establecer la Identidad Conceptual tomando como base los rasgos culturales de la Ingeniería Civil y la cultura organizacional de DIRSA. Así, la segunda táctica consiste en formalizar estos elementos de la identidad en un Manual de Inducción donde se explique a los integrantes quién es, qué hace y cómo actúa la organización. En complemento se incluye la tercera táctica que concierne al proceso de inducción a través de una conversación guiada por el área de Comunicación, presentación del equipo de trabajo y acercamiento a las actividades a realizar que faciliten la identificación e integración de los miembros actuales y futuros con los objetivos organizacionales.

La siguiente táctica implica el diseño de la Identidad Visual en congruencia con la Identidad Conceptual cuyas normas de aplicación se asientan en el Manual de Identidad Corporativa que corresponde a la quinta táctica. En consecuencia la sexta táctica permite difundir este manual mediante un taller que refuerce la introyección de la Identidad Corporativa a los integrantes.

La secuencia en que se ejecutarán las tácticas permite vincular las tres áreas de la Comunicación Organizacional¹⁰⁸ obteniendo una identidad que fortalezca la cultura organizacional y proyecte una imagen coherente tanto al interior como al exterior de DIRSA. Con el fin de lograr diferenciarla de su competencia facilitando su notoriedad y recordación en cada uno de los públicos.

4.1 Identidad Conceptual

La creación de la Identidad Conceptual parte de la razón social (Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV) determinada el 23 de abril de 2007 por los fundadores de la organización, quienes a su vez establecieron el anagrama DIRSA con el que la constructora es dada a conocer entre sus públicos. Igualmente se esbozaron los lineamientos bajo los cuales trabaja la organización, mismos que más tarde se redactaron como misión, objetivos organizacionales, valores, slogan institucional y visión.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante el compromiso de desarrollar proyectos de ingeniería civil sustentables y seguros que contribuyan al bienestar social y ambiental de México.

¹⁰⁸ Como se menciona en el apartado 1.3, diseñar estrategias de comunicación que consideren aspectos de la Cultura Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa permite cubrir de manera integral las necesidades de las organizaciones.

Objetivos Organizacionales

- Corto plazo (de seis meses a un año): Crear la cartera de clientes que permita la sobrevivencia de la organización.
Diseñar la identidad corporativa para dar a conocer la organización a sus públicos y con ello facilitar su recordación.
- Mediano plazo (de uno a cinco años): Incrementar la cartera de clientes a partir de la difusión y promoción de DIRSA para consolidarla gradualmente.
- Largo plazo (de cinco a diez años): Posicionar a DIRSA en el mercado de la industria de la construcción para tener la capacidad de financiar proyectos de mayor alcance.

Valores

1. **Racionalidad.** En cada proyecto emprendido realizamos una investigación de las necesidades del cliente y del entorno inmediato para garantizar el desarrollo de propuestas sustentables.
2. **Calidad.** La sustentabilidad de los servicios que ofrecemos está basada en propuestas estratégicas que incluyen un trabajo profesional durante el proceso de construcción (planeación, ejecución y supervisión) y la utilización de materiales perdurables.

3. **Confianza.** Nuestros clientes pueden tener la certeza de que el trabajo realizado en DIRSA cuenta con el profesionalismo y calidad necesarios para desarrollar infraestructura segura, óptima y durable.

4. **Compromiso.** En DIRSA proporcionamos servicios integrales para satisfacer las necesidades del cliente y su entorno, por ello encaminamos nuestras acciones hacia el bienestar social y ambiental de México.

Slogan Institucional

Para favorecer la recordación de la organización es necesario condensar su misión, visión y valores en una frase sencilla, notoria y eufónica que exprese el compromiso con sus públicos creando una imagen confiable. “**Construimos infraestructura sustentable**” es una pieza clave para posicionar a DIRSA en el sector de la construcción.

El compromiso contenido en este lema implica desarrollar infraestructura sustentable partiendo de un trabajo de calidad que permita satisfacer las necesidades de los clientes, a la vez de coadyuvar al bienestar social y ambiental del país.

Visión (a 5 años)

Ser una empresa reconocida en el sector de la construcción mediante el desarrollo de infraestructura sustentable y segura, contando con los recursos para incursionar en proyectos de mayor alcance y con ello generar la apertura de nuevos mercados.

4.2 Manual de inducción

El Manual de Inducción es una guía que facilita la integración de los nuevos miembros de la organización con los objetivos de la misma y la adaptación al desarrollo de sus actividades. Este documento contiene información básica como la misión, visión, valores, servicios, reglamento interno y prestaciones cuya función permite un acercamiento sobre quién es, qué hace y cómo actúa DIRSA.

Su impresión debe ser a color en papel opalina blanco con dimensiones aproximadas de 10.5 x 14 cm (tamaño media carta) en formato vertical. En complemento la encuadernación debe ser plastificada de tapa blanda con un diseño especializado de las cubiertas y del interior.

Su contenido permite a los integrantes familiarizarse con la identidad conceptual y visual, así como con la cultura organizacional partiendo de que estos elementos deben reafirmarse en la dinámica cotidiana. Así, esta herramienta es indispensable para lograr que los miembros sean corresponsables en la

construcción de una imagen favorable al interior de la organización lo cual a su vez dé pie a la proyección de una imagen coherente al exterior y por tanto contribuya al posicionamiento gradual de DIRSA.

El manual se dirige al personal de nuevo ingreso y los integrantes actuales de la organización debido a que no existen documentos previos donde se asiente esta información. Para difundirlo se recomienda impartir un taller donde se exponga oralmente el contenido y se refuerce el aprendizaje a través de dinámicas. La propuesta de dicho manual se puede revisar en el ANEXO III.

4.3 Inducción del Personal

Con base en los lineamientos establecidos el Manual de Inducción de DIRSA tiene como objetivo facilitar la integración de los nuevos miembros de la organización al ambiente laboral, a la vez de familiarizarlo con quién es, qué hace y cómo actúa DIRSA.

La táctica de inducción tiene una duración de 24 horas divididas en tres días en las que se incluirá una conversación con el área de Comunicación, presentación del equipo de trabajo y la incorporación a las actividades del nuevo miembro. Dicha área guiará una conversación (con una duración de aproximadamente una hora) sobre quién es, qué hace y como actúa DIRSA basada en todos los apartados de este documento. La finalidad de ello es facilitar la integración del personal de nuevo ingreso desde su primer día de trabajo.

Asimismo se le proporcionará el Manual de Inducción (o bienvenida) como un medio de consulta al cual puede recurrir cuando necesite reafirmar lo expuesto durante la conversación. Al término de ésta se presenta a los empleados de cada una de las áreas de DIRSA para enfatizar las actividades que competen a cada uno, así como identificar las responsabilidades de su área (duración estimada de una hora).

Consecutivamente se incorpora al integrante de nuevo ingreso a sus actividades estableciendo las tareas a realizar y sus obligaciones a la vez de presentarle al empleado encargado que lo apoyará durante el proceso de inducción-capacitación.

La interacción durante estos días permitirá un aprendizaje significativo sobre la organización lo cual dará un marco de referencia al nuevo integrante para la toma de decisiones en la dinámica cotidiana.

Al concluir el proceso el integrante de nuevo ingreso retroalimentará al área encargada puntualizando la información que fue de utilidad para su incorporación a las actividades y el coordinador de esta área dará pauta para resolver dudas e inquietudes en el momento y dando la posibilidad de hacerlo en días posteriores.

4.4 Identidad Visual

El diseño de la identidad visual de DIRSA se basa en la identidad conceptual previamente establecida con la finalidad de integrar los elementos en un todo

coherente. Así el isologo surge de un proceso creativo en el cual se elaboran diversas propuestas que fueron modificadas en función de aspectos significativos relacionados con la historia (microempresa nueva en el mercado), servicios, misión, valores y estructura organizacional (flexibilidad, adaptación, aprendizaje y trabajo en equipo).

Los primeros isologos propuestos fueron elaborados con la delimitación señalada sin puntualizar en aspectos específicos para obtener resultados creativos que permitieran mejorar el diseño. Sin embargo todos se descartaron debido a que los diseños y colores remiten a significados contrarios a DIRSA.

El diseño de éstos fue inadecuado partiendo de que los isologos connotan aspectos globales, dando pauta a la polisemia de la imagen y a un alto grado de interpretación, o bien son específicos lo cual limita el campo de acción de DIRSA. Asimismo la composición visual genera un impacto débil implicando una escasa recordación del isologo que afecta al posicionamiento de la imagen.

Por otra parte en algunos casos la mutación del logotipo con el isologo propicia una confusión en el anagrama pues a pesar de que la letra “D” remite a la razón social el receptor lo decodifica como “IRSA” u “OIRSA”.

En cuanto a la tipografía, en la mayoría de los logotipos se utiliza un estilo real¹⁰⁹ evocando a una constructora tradicional en etapa de plenitud¹¹⁰ o por el

¹⁰⁹ De acuerdo con M. Vox, la tipografía que se clasifica en el grupo de *reales* se basa en un diseño lógico y realista que se asocia con el periodo de la Ilustración en el que se desarrolló la Enciclopedia. Joan Costa. *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 2003, p.106

¹¹⁰ La plenitud es el punto óptimo de la curva del ciclo de vida de las organizaciones donde éstas saben qué es lo que están haciendo, hacia dónde van y cómo llegar allí. Adizes, Ichak. *Ciclo de*

contrario, a una organización inestable si la tipografía es estilizada. Sólo en algunos casos se maneja un estilo de letra redonda y con el grosor adecuado para evocar la imagen de una organización dinámica y flexible.

Igualmente se utilizaron colores como el amarillo cuyo significado en el sector de la construcción es precaución y se contrapone al concepto de seguridad; gris que si bien es distintivo del sector por remitir a los materiales de construcción expresa pasividad e indecisión, conceptos inadecuados para representar dinamismo; azul en tonos claros cuya percepción no es favorable para el sector de la construcción pues evoca indiferencia; rojo porque se relaciona con la señalética de peligro; así como verde que a pesar de connotar cuidado del medio ambiente no es un color atractivo para la imagen deseada de DIRSA por remitir a tranquilidad e indiferencia. A continuación se muestran dichos isologos:





Por tanto en la segunda etapa se especificaron los parámetros del diseño del isologo tomando en cuenta los valores racionalidad, calidad, confianza y compromiso considerando que son la base de la cultura organizacional de DIRSA.

Aunado a ello se determinó combinar el color azul en un tono oscuro porque evoca profundidad y suscita una predisposición favorable del receptor, así como el color anaranjado pues además de generar impacto debido a su visibilidad evoca fortaleza, dinamismo y calidez, como apunta Joan Costa.¹¹¹

Respecto al diseño se propuso incluir efectos visuales manejando la perspectiva del isologo por medio de la degradación o saturación de los colores con el fin de tener un mayor impacto visual y favorecer su recordación. Así, los parámetros establecidos tienen el objetivo de diferenciar a DIRSA de sus competencias reforzando la estrategia de lanzamiento que permitirá dar a conocer la identidad corporativa de la misma.

Los isologos realizados en esta etapa se caracterizan por un diseño icónico en el cual se enfatiza el giro de la organización, o bien por la mutación del logotipo con el imagotipo utilizando la letra “D” para remitir a la razón social sin aludir a sus características. Por otra parte se utilizaron los colores azul, anaranjado y gris (este último bajo el criterio de la diseñadora) de manera monocromática o combinada por lo que en la mayoría de los casos no se logra el impacto deseado, a excepción del último isologo cuyo diseño y composición visual comunica los atributos de DIRSA. Lo anterior se muestra en los siguientes isologos:

¹¹¹ Joan Costa. *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 2003, p. 97-99



En la última etapa del proceso creativo se realizaron las variaciones de la figura geométrica del isologo seleccionado con el fin de obtener diversas posibilidades, manteniendo el logotipo con la tipografía utilizada pues es adecuada para connotar fortaleza, dinamismo y flexibilidad, como se observa a continuación:



Sin embargo estas opciones fueron descartadas debido a que su diseño no remite a la misión de DIRSA ni a su flexibilidad. En acuerdo con el director se decidió que el isologo previamente seleccionado sea la base de la identidad corporativa por ser congruente con la razón social de la organización (Desarrollo de Infraestructura Racional), comunicar la misión y los valores, evocar el desarrollo de un proyecto, así como remitir al sector de la construcción.

Asimismo se eligieron los colores azul PANTONE 540 C y anaranjado PANTONE 172 C como colores institucionales porque al combinarse generan un contraste que impacta visualmente al receptor. La selección del anaranjado partió de la evocación de un proceso terminado, siguiendo la lógica de la descripción del imagotipo. Por tanto los colores institucionales y el isologo son los siguientes:



PANTONE 540 C



PANTONE 172 C



4.5 Manual de Identidad Corporativa

Con base en la creación de la Identidad Visual para DIRSA se diseña el Manual de Identidad Corporativa donde se condensan las normas para la aplicación correcta del isologo, slogan, colores institucionales y tipografía en los soportes impresos, digitales y materiales utilitarios.

Este manual se debe imprimir a color en papel opalina blanco con dimensiones aproximadas de 21 x 28 cm (tamaño carta) en formato horizontal. La encuadernación deberá ser plastificada de tapa blanda con un diseño especializado de las cubiertas y del interior.

Asimismo su contenido refuerza de manera simbólica la Identidad Conceptual para favorecer su introyección en los integrantes de la organización incluyendo elementos de la cultura organizacional, a la vez de facilitar la

recordación por parte de sus públicos y contribuir al posicionamiento gradual de la misma.

Dado que el contenido del manual se dirige al personal administrativo cuyas funciones se relacionan con los usos y aplicaciones correctas de los signos identificadores, se recomienda difundirlo mediante un taller donde se dé a conocer de manera práctica la información. La propuesta de dicho manual se puede revisar en el ANEXO IV.

4.6 Taller de Identidad Corporativa

El taller de Identidad Corporativa tiene como objetivo difundir el contenido del Manual de Identidad Corporativa al personal administrativo de DIRSA para evitar el uso inadecuado de los signos identificadores.

La táctica tiene una duración de cuatro horas y media divididas en dos días (aproximadamente dos horas con quince minutos por día) en las que el área de Comunicación expondrá diez capítulos del Manual de Identidad Corporativa (no se expone el Glosario) de acuerdo a la siguiente estructura: introducción del tema, desarrollo, retroalimentación, conclusiones y dinámica utilizando de 20 a 35 minutos en cada capítulo. Las dinámicas permitirán reforzar la comprensión del tema.

Al término del taller se llevará a cabo una conversación grupal con la finalidad de obtener una retroalimentación sobre los temas expuestos, dando

pauta para realizar comentarios, resolver dudas y propiciar un ambiente de confianza para recibir propuestas y expresar inquietudes al respecto.

El primer día se abordarán los primeros cinco apartados del manual con su respectiva dinámica:

A. Presentación del manual (Tiempo de exposición oral: 15 minutos) El expositor deberá mostrar físicamente el manual, mencionar los temas del índice y permitir que los integrantes lo hojeen.

B. Logotipo (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos) El expositor contará con una lámina de 27 x 15 cm aproximadamente en donde se muestre el logotipo de DIRSA como se muestra a continuación:



Dinámica: (Tiempo destinado: 10 minutos) Presentar al personal algunos logotipos incorrectos utilizando diversos colores y tipografías. Cada uno de éstos serán impresos en hojas blancas tamaño carta.

Los integrantes deberán identificar el logotipo correcto.



C. Imagotipo (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos) El expositor contará con una lámina de 30 x 45 cm aproximadamente donde se muestre el isologo de DIRSA.

Dinámica: (Tiempo destinado: 15 minutos) Repartir a los integrantes colores y hojas blancas.

Después de observar la lámina de 30 segundos a un minuto se les pedirá dibujar sólo el imagotipo en la hoja, para ello se les dará de 5 a 10 minutos y al finalizar deberán compararse los dibujos con el isologo con el fin de reforzar la recordación del mismo.



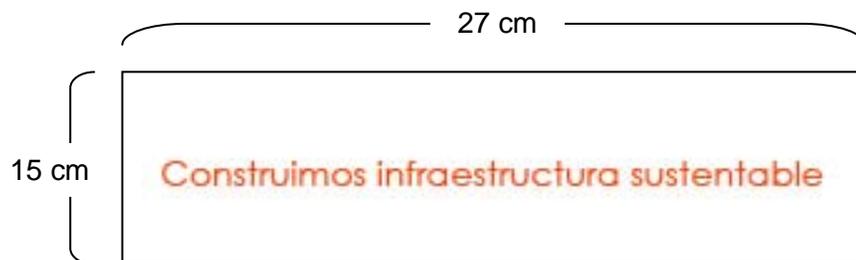
D. Isologo (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos)

Dinámica: (Tiempo destinado: 15 minutos) Colocar la lámina con el isologo al centro de una hoja bond de 64 x 78 cm aproximadamente. Los participantes deberán escribir alrededor del isologo algunos de sus significados relacionados con el diseño del mismo como se muestra a continuación:



E. Slogan (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos)

Dinámica: (Tiempo destinado: de 5 a 10 minutos) Se colocarán en una mesa cinco tarjetas tamaño de 15 x 27 cm aproximadamente en las que se mostrarán cuatro slogans incorrectos y una con el slogan institucional. Los participantes observarán las tarjetas por 15 segundos y el expositor las volteará boca abajo para que los integrantes identifiquen donde se encuentra el slogan correcto.



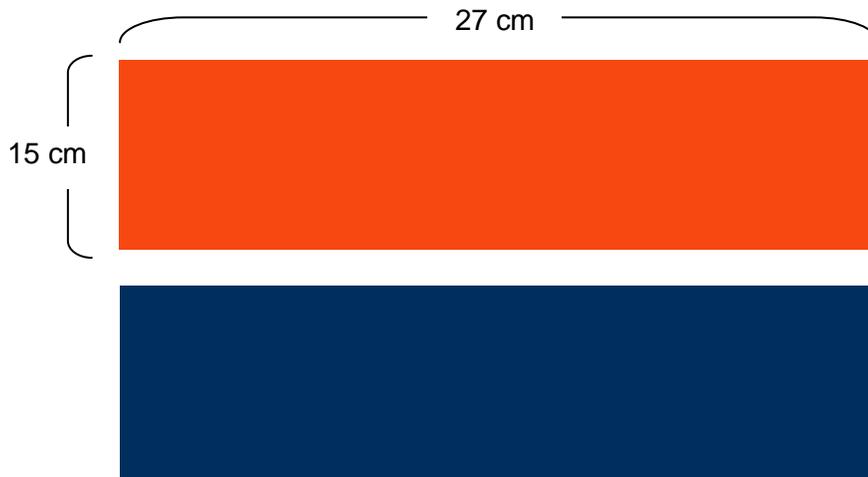


El segundo día se abordarán del quinto al décimo capítulo del manual con sus respectivas dinámicas, salvo los temas de aplicaciones en diversos medios (capítulos 8, 9 y 10) donde se concluirá con una sola dinámica.

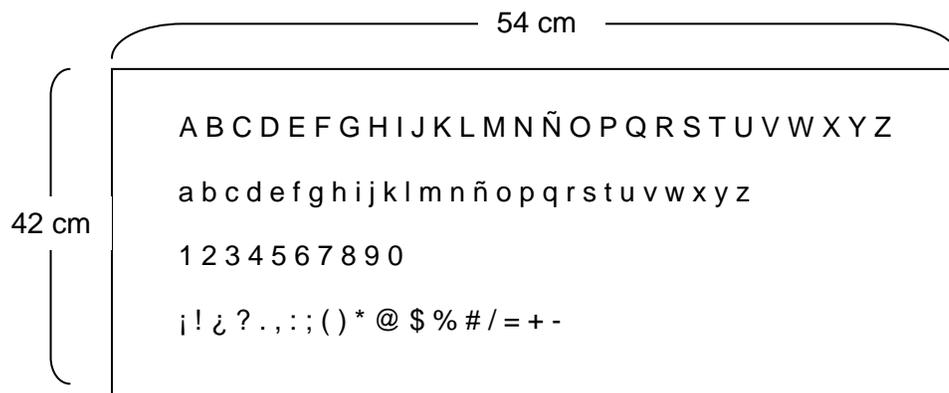
Se sugiere realizar una lluvia de ideas de los temas expuestos del día anterior (Tiempo destinado: de 10 a 15 minutos).

F. Colores Institucionales (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos) El expositor contará con dos tarjetas tamaño de 15 x 27 cm aproximadamente en las que se mostrarán los colores institucionales.

Dinámica: (Tiempo destinado: de 5 a 10 minutos) De la gama de colores presentados en la lámina del isologo, los participantes deberán señalar los colores institucionales.



G. Tipografía (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos). El expositor contará con una lámina de 54 x 42 cm aproximadamente donde se muestre la tipografía que se utiliza en el diseño de la papelería (Font Walkway Black Regular) y en los soportes de comunicación (Century Gothic), como se muestra a continuación:





*Nota: El tamaño de la tipografía debe ser de 20 puntos.

Dinámica: (Tiempo destinado: de 5 a 10 minutos) Presentar a los integrantes 5 formatos de papelería institucional con distintas tipografías, sólo una de ellas será la correcta y los participantes deberán identificarla.





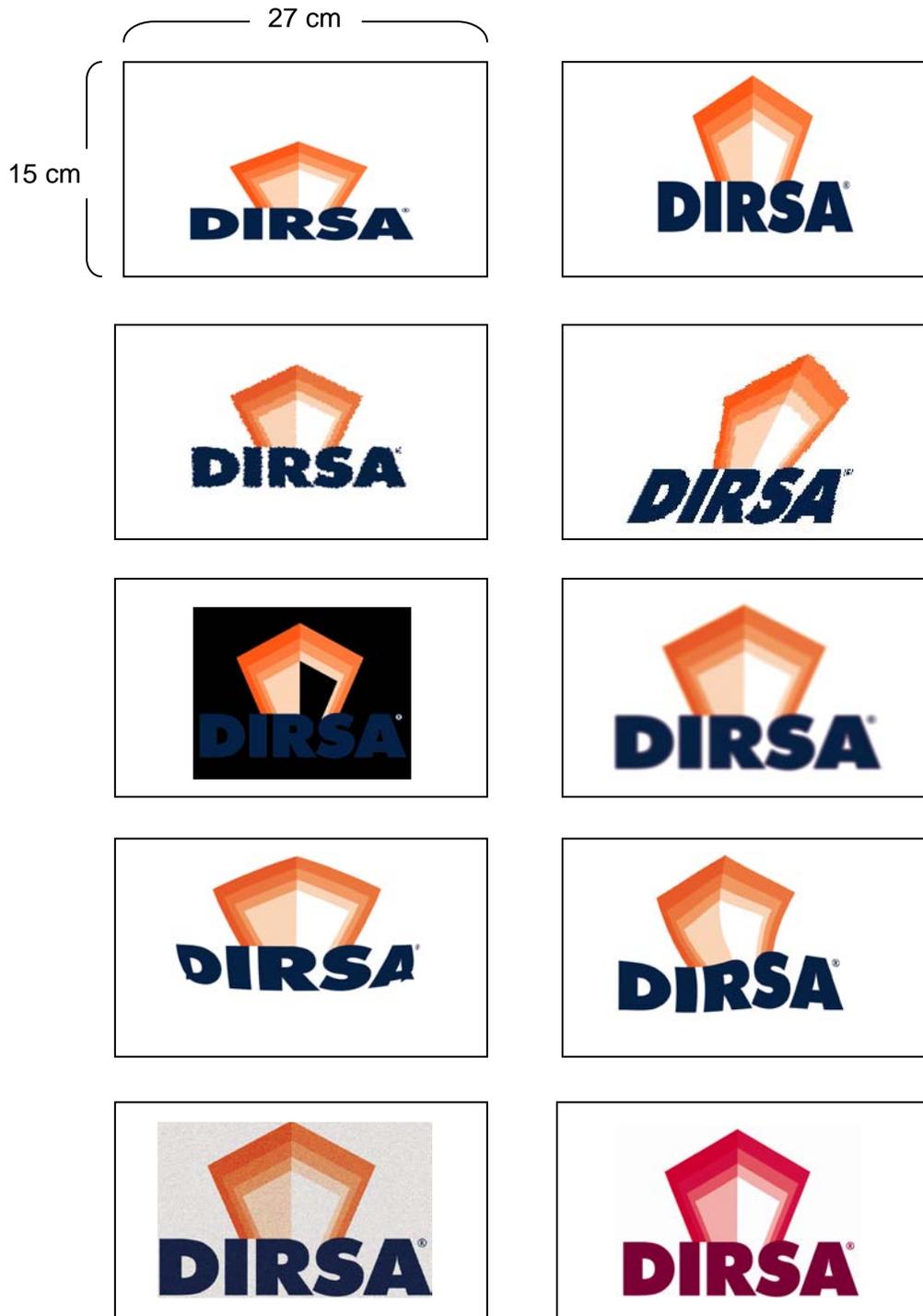
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
1	Proyecto y Estudio de Mecánica de Suelos	5,986.76	5,986.76

Cantidad con IVA		Sub-Total	5,986.76
* IVA del ochocientos ochenta y ocho con cuarenta y cinco centésimos (88.85%)		IVA	519.47
TOTAL IVA INCLUIDO		Total	6,506.23

DIRSA, para todos los efectos, queda facultada para aceptar

H. Usos inadecuados (Tiempo de exposición oral: de 10 a 15 minutos).

Dinámica: (Tiempo destinado: 15 minutos) Colocar en el piso catorce tarjetas de 15 x 27 cm mostrando doce con usos inadecuados y dos con usos adecuados del isologo. Cada participante deberá seleccionar de una a dos tarjetas y explicará si es un uso adecuado o inadecuado.

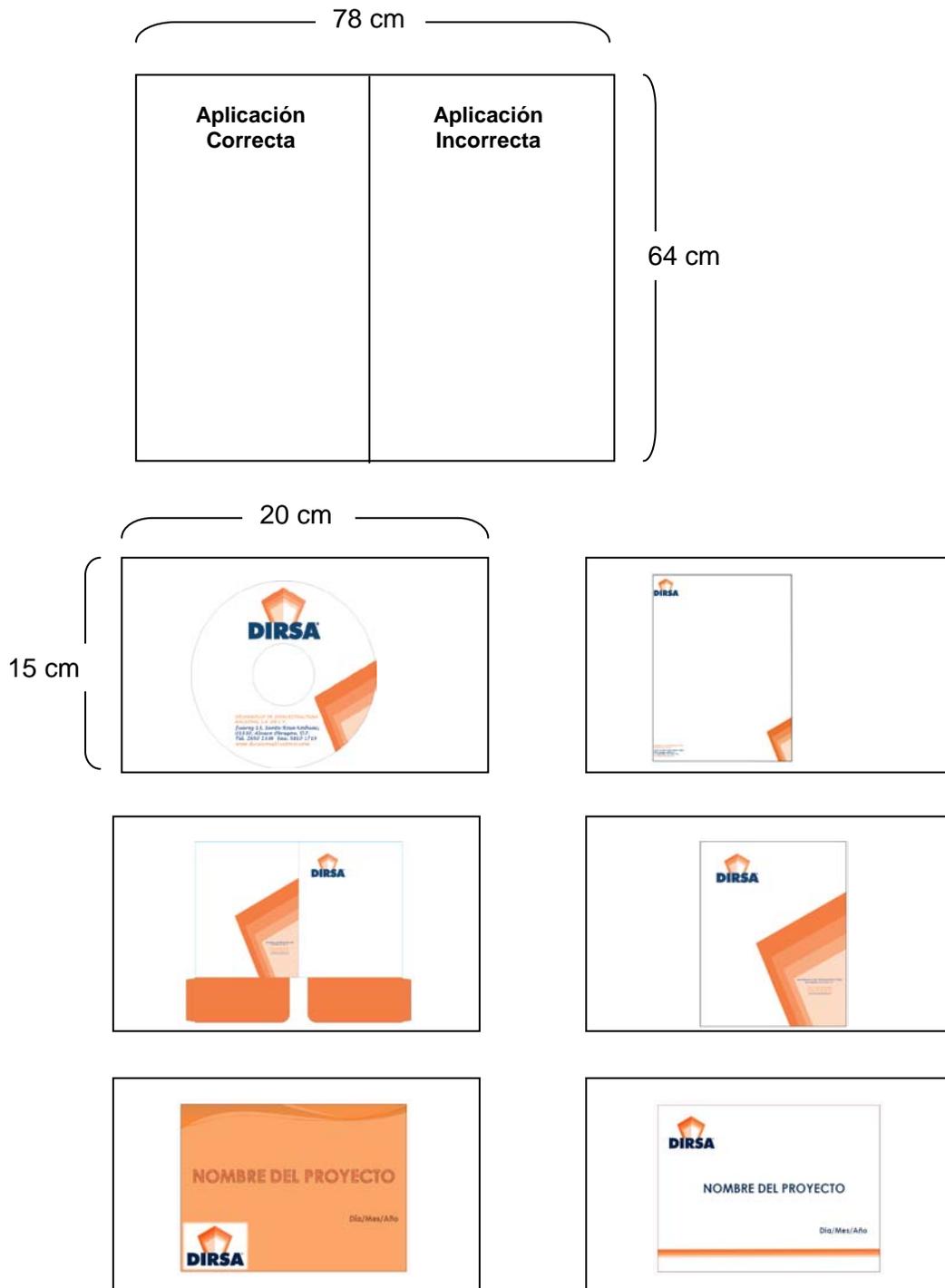




- I. Aplicaciones en medios impresos** (Tiempo de exposición oral: de 5 a 10 minutos) El expositor contará con la papelería institucional y la mostrará a los participantes.
- J. Aplicaciones en medios digitales** (Tiempo de exposición oral: de 5 a 10 minutos) El expositor contará con una computadora personal y un cañón para proyectar las imágenes digitales.
- K. Aplicaciones en materiales utilitarios** (Tiempo de exposición oral: de 5 a 10 minutos) El expositor contará con los materiales utilitarios y los mostrará a los participantes.

Dinámica: (Tiempo destinado: 15 minutos) Organizar a los participantes en dos equipos y repartir diez tarjetas de 15 x 20 cm que contendrán imágenes de aplicaciones en medios impresos y digitales así como materiales utilitarios. Los participantes deberán identificar si la aplicación es correcta o

incorrecta colocando las imágenes en una hoja bond de 64 x 78 cm aproximadamente como se muestra a continuación:





CAPÍTULO 5. Propuesta de medios para DIRSA

En función del diseño de la identidad corporativa se plantea una campaña de publicidad encaminada a difundir y promocionar a DIRSA entre sus públicos actuales y potenciales a través de la página de Internet, marketing directo y plan de medios. El mensaje clave que se pretende comunicar al público externo es DIRSA una empresa sólida, consistente y rentable que busca siempre dar un valor agregado en sus servicios para satisfacer a sus clientes. Su ventaja competitiva es la excelencia y profesionalismo en la realización del proyecto.

Dado que esta investigación tiene un fin académico se propone el contenido de la página web a nivel conceptual seleccionando la información y funciones que deben abordarse en ésta, así como su posible diseño gráfico.

Asimismo se propone el marketing directo para el envío de información promocional personalizada hacia cada uno de los clientes. Por su parte el plan de medios especifica los soportes de comunicación en los que se colocarán los mensajes publicitarios para llegar al público objetivo e incluye su diseño gráfico.

Esta propuesta preliminar tiene la posibilidad de ser ejecutada y complementada con futuras estrategias acordes a las necesidades de comunicación y estabilidad económica de la organización.

5.1 Contenido de página de Internet

La Internet es la red de comunicación más utilizada desde diversos puntos del planeta para satisfacer necesidades de comunicación, información y entretenimiento. Así, la web evoluciona periódicamente con base en las necesidades de millones de internautas en todo el mundo, dando pauta a un uso cada vez más interactivo en el que el emisor y el receptor se encuentran con la posibilidad de intercambiar mensajes en tiempo real e incluso crear y actualizar una página web de manera compartida.

Con base en la consulta Mitofski de Hábitos y usuarios en Internet 2008 ¹¹², México cuenta con 23.7 millones de internautas cuyos sitios web más visitados son Google México, en primer lugar; Windows Live en segundo; YouTube; seguido de MetroFlog; Microsoft Network; Yahoo!; Hi5; Mercado Libre; Google; Blogger; Facebook; RapidShare; MySpace; Wikipedia, Fotolog¹¹³. De ellos, los buscadores que se tienen como página de inicio son principalmente Google, y en menor medida Windows Life o Yahoo!.

¹¹² “Hábitos de usuarios e Internet en México 2008 AMIPCI”, [en línea], México, Consulta Mitofski, 16 de octubre de 2008, <http://72.52.156.225/Estudio.aspx?Estudio=amipci>, Recuperado el 15 de febrero de 2009

¹¹³ Octavio Islas, *Los internautas mexicanos en la Web 2.*, [en línea], México, Razón y palabra, febrero de 2009, <http://razonypalabra.org.mx/espejo/2009/feb16.html>, Recuperado el 20 de febrero de 2009

Por ello las organizaciones mexicanas tienen a partir de la Internet una innegable oportunidad para ofrecer sus productos y servicios valiéndose de un contenido multimedia que favorezca la interacción con su público objetivo y a su vez proyecte la imagen de una organización que se adapta a las necesidades de sus públicos.

Aunado a las demandas tecnológicas de los internautas, en el entorno económico actual existen diversas fuerzas de mercado que están motivando a las MIPyMES mexicanas a utilizar la Internet para obtener notoriedad, optimizar la promoción y ofrecer a sus públicos un mejor servicio con el fin de asegurar su propia supervivencia dentro de un mundo cada vez más globalizado.

Por tanto las páginas web pueden considerarse un medio primordial para vincular a las organizaciones con sus públicos. Éste permite a las organizaciones crear contenidos pertinentes de acuerdo con sus estrategias tanto de comunicación como de mercado y a su vez permite a los públicos satisfacer sus necesidades de información y/o comunicación, favoreciendo la retroalimentación. Por ello es necesario planificar un diseño gráfico y contenido acorde a las necesidades de las organizaciones y su público objetivo.

Si bien muchas organizaciones mexicanas se valen de la Internet para potenciar su impacto en el mercado, particularmente el uso de páginas web en las

MIPyMES dedicadas a la industria de la construcción es escaso¹¹⁴, lo cual da pauta para considerar el uso de una página de Internet como un área de oportunidad para aquellas organizaciones que buscan notoriedad y diferenciación en primera instancia, y posicionamiento en el mercado como objetivo a largo plazo.

La página de Internet de DIRSA enfocada a su público objetivo será un medio propicio para la difusión de la identidad corporativa, creación de una imagen, recordación de la organización, captación de clientes y contratación de servicios.

Tomando en cuenta las características del medio de comunicación y las necesidades de la organización se busca su adaptabilidad a un entorno globalizado que asegure su supervivencia, la disponibilidad de consulta por parte de los usuarios dando pauta al conocimiento de su existencia o bien a la contratación de servicios, así como una oportunidad frente a su competencia directa.

El diseño gráfico de esta propuesta debe incluir animaciones en los botones, ligas e introducción con la finalidad de comunicar dinamismo y flexibilidad

¹¹⁴ Ver apartado 3.3.1 Entorno Microsocial

a la vez de generar coherencia con la estructura posmoderna que caracteriza a la organización. Asimismo se recomienda utilizar elementos multimedia (sonidos, imágenes y video) con el fin de crear un impacto audiovisual en el internauta.

Respecto a ello es importante considerar que si bien la página web requiere un diseño dinámico, el banner de la misma debe ser estático en programación HTML¹¹⁵, con la finalidad de que estas características técnicas faciliten el posicionamiento en los distintos buscadores.¹¹⁶

Asimismo, con el fin de favorecer la imagen coherente de la organización, el diseño de la página web debe respetar la aplicación de los signos identificadores establecidos en el manual de Identidad Corporativa. En este sentido es necesario que el área de comunicación, con asesoría de un webmaster, lleve a cabo un seguimiento puntual para actualizar periódicamente las aplicaciones y contenido de la misma, así como un análisis de la información relacionada con el número de visitantes.

A continuación se aborda el contenido que conforma la página web de la organización con la finalidad de satisfacer sus necesidades de comunicación a la

¹¹⁵ HTML (HyperText Markup Language) es un Lenguaje de Marcas de Hipertexto que se utiliza para describir la estructura y contenido de una página web a partir de un texto.

¹¹⁶ Buscadores como Google llevan a cabo la búsqueda de páginas web a partir de las palabras que se utilizan en el contenido (en formato html), de modo que si la información principal de una página está contenida en una animación, los resultados arrojados por los buscadores no incluirán todo aquello que esté en formatos de animación. "Si su Web no está en Google... entonces no está en Internet", [en línea], Perú, <http://www.quiguesmarketing.com/posicionamiento.html>, recuperado el 20 de febrero de 2009

vez de propiciar su notoriedad, recordación y posicionamiento en el sector de la industria de la construcción.

1 Intro.

Al abrir la página web se muestra el isologo de DIRSA centrado sobre un fondo blanco y debajo una animación indicando el porcentaje de carga.



2 Página de inicio.

Describe de manera concisa la razón de ser de la organización valiéndose de imágenes que enfatizan esta información, muestra un banner fijo en la parte superior con los signos identificadores de DIRSA para captar la atención del visitante, indica la fecha del día de consulta en el lado superior derecho para generar confianza respecto a la actualización de la página web e incluye cinco botones en los que se divide su contenido, que son los siguientes:



Página 3 Quiénes somos.

A través de botones que al activarse explican la historia, misión, visión y valores de DIRSA para comunicar aspectos relevantes de la cultura organizacional a los visitantes.



Página 4 Servicios.

Despliega botones que al activarse explican por medio de texto e imágenes cada uno de los servicios: Construcción, mantenimiento y remodelación de vivienda, oficinas e infraestructura industrial; Supervisión de Obra Civil, Estudios de Ingeniería Estructural, Estudios de Mecánica de Suelos y Rehabilitación de áreas verdes.



Página 5 Nuestros proyectos.

Describe a partir de texto y fotografías las obras que ha llevado a cabo DIRSA, enfatizando las obras más relevantes.



Página 6 Promociones.

Muestra las promociones de la temporada las cuales se deben actualizar periódicamente con la finalidad de despertar el interés del público. Respecto a ello se prepone que al cambiar de promociones se envíe marketing directo¹¹⁷ a los clientes actuales y potenciales de DIRSA por medio de correos electrónicos.



¹¹⁷ Se describe como una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo electrónico. Cees Van Reil. "Nuevas formas de la Comunicación Organizacional", [en línea], México, *Razón y Palabra*, Núm. 34, agosto-septiembre 2003, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>, Recuperado 20 de febrero de 2009

Página 7 Contáctanos.

Proporciona la dirección, teléfono y correo electrónico a los cuales puede recurrir el público objetivo para contactar a DIRSA. El correo será un link para que los clientes puedan enviar en cualquier momento sus dudas y comentarios a través de una aplicación de Microsoft Outlook.

En el caso de que el público no cuente con dicho software, se incorpora una ventana emergente con un formulario para contactar a la organización y proporcionar un correo electrónico en caso de desear el envío de información promocional.



La estructura final del contenido de la página web parte de los alcances académicos planteados en esta investigación, pero para efecto de su aplicación se sugiere que el diseño gráfico cuente con la visión de un profesionalista en la materia, complementando perspectivas para lograr el impacto deseado en los públicos y comunicar de manera coherente la identidad, cultura e imagen de DIRSA.

5.2 Marketing directo

El correo electrónico es un medio de comunicación que permite la interacción personalizada o masiva de una manera inmediata y económica desde diversos puntos del planeta, de modo que estas ventajas han sido aprovechadas por diversas áreas de la Comunicación y las Relaciones Públicas para diseñar estrategias que permitan impactar en los públicos.

De acuerdo con Cees Van Riel¹¹⁸, la comunicación de marketing permite a las organizaciones ofrecer bienes o servicios a partir del envío de mensajes dirigidos que a su vez favorece la creación de una relación estrecha con sus públicos. En este sentido el marketing directo consiste en el envío de información relevante a los públicos actuales y potenciales de manera rápida y económica.

¹¹⁸ Cees Van Riel. "Nuevas formas de la comunicación organizacional", [en línea], *Razón y Palabra*, México, No. 34, agosto-septiembre 2003, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>, Recuperado el 12 de marzo de 2009.

Con base en lo anterior DIRSA enviará correos electrónicos en los cuales se informe a los públicos actuales y potenciales sobre las promociones y nuevos servicios. Para hacer válidos los descuentos promocionales se pedirá al visitante que envíe un correo electrónico o se comunique por vía telefónica a las oficinas de DIRSA.

Asimismo la página de Internet de DIRSA contendrá una ventana de diálogo que permitirá a los clientes capturar sus dudas o comentarios, así como su correo electrónico y/o teléfono, favoreciendo la retroalimentación con la organización.

Con ello no sólo se motivará la comunicación entre ambas partes, sino también se creará una base de datos que permita a la empresa dar seguimiento de sus proyectos, enviar información y promociones. Cabe mencionar que antes de enviar cualquier correo electrónico a los clientes, se preguntará si desean recibir información o promociones con la finalidad de crear una actitud favorable hacia la empresa.

Para potenciar el impacto de los mensajes se segmentará la base de datos, considerando el tipo de cliente (actual o potencial/ organización o particular), con el fin de permitir el envío de correos personalizados en los cuales se incluya el nombre del cliente y, en el caso de ser necesario, una propuesta promocional adecuada a sus necesidades.

5.3 Plan de medios

El plan de medios consiste en diseñar una campaña de difusión de mensajes publicitarios basada en un propósito y necesidades establecidas por la organización con el fin de obtener el impacto deseado entre su público objetivo.

Su elaboración implica definir el objetivo de la campaña que se propone cumplir en un tiempo determinado; la estrategia¹¹⁹ de comunicación que permitirá alcanzar el objetivo planteado; las tácticas¹²⁰ que se llevarán a cabo incluyendo fecha y costo; la explicación del por qué se selecciona el medio o soporte de comunicación y la evaluación de la estrategia midiendo con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones.

Para llevar a cabo el plan se necesita previamente analizar el briefing¹²¹ e información relacionada con la organización con el fin de determinar el alcance entre el público objetivo, la cantidad de mensajes dirigidos a la audiencia y el grado de impacto que se quiere causar en la memoria de los receptores.

¹¹⁹ Serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades para cumplir objetivos determinados. Ma. Ángeles González Lobo. *Manual de planificación de medios*, Madrid, ESIC Editorial, 1997, p. 40

¹²⁰ Es el detalle de las actividades específicas que hay que llevar a cabo para la ejecución de la estrategia. Ma. Ángeles González Lobo. *Manual de planificación de medios*, Madrid, ESIC Editorial, 1997, p. 41

¹²¹ Documento detallado que refleja elementos como definición del público objetivo, definición del producto, características y condiciones del mercado potencial, entorno competitivo, datos de la empresa, experiencias y análisis histórico-publicitarios, objetivo que se desea cumplir y datos orientativos acerca del presupuesto que son la base para llevar a cabo la estrategia de medios. Hemri Joannis. *El proceso de creación publicitaria, planteamiento, concepción y realización de los mensajes*, México, Planeta, 1990, p. 83

Tomando como punto de partida el briefing sustentado en el capítulo 3 “Análisis del entorno organizacional” se propone el plan de medios que permitirá la difusión y promoción de la identidad corporativa para crear una imagen positiva entre los públicos actuales y potenciales a los cuales orienta sus actividades, y a la vez generar un posicionamiento gradual de la constructora en su nicho de mercado.

La selección de los medios se basa en el perfil del público objetivo y en el giro de la organización. De acuerdo con la encuesta de Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2006-2007¹²² e información obtenida del XII Censo General de Población y Vivienda 2000¹²³ al número de habitantes en el Distrito Federal el alcance de la estrategia de medios corresponde al público objetivo A/B equivalente a 10.0% (860,523 aproximadamente) y C+ que comprende el 18.4% (1,583,364).

En función de ello se sugiere la inserción del banner publicitario en el Boletín Informativo de la Construcción¹²⁴ para impactar a constructoras gigantes, grandes o medianas; organizaciones gubernamentales y empresas relacionadas con el giro de la organización lo que posibilita la subcontratación de servicios

¹²² Roy Campos, Carlos Penna. *Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2006-2007*, [en línea], México, Consulta Mitofsky, http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/17_articulosinteres_pdf/20080401_NSE_AMAI.pdf, Recuperado el 12 de marzo de 2009

¹²³ Dato basado en el *Censo General de Población y Vivienda 2000*, [en línea], México, INEGI, http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2000/definitivos/DF/sintesis/poblacion.pdf, Recuperado el 12 de marzo de 2009

¹²⁴ *Boletín Informativo de la Construcción* [en línea], México, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, <http://www.cmic.org/boletin/15sep09/index.cfm>, Recuperado el 12 de marzo de 2009

principalmente supervisión de obra civil, estudios de ingeniería estructural y de mecánica de suelos.

Éste se ubicará en la parte superior de la página de Internet del Boletín Informativo de la Construcción con resolución estándar de 72 pixeles por pulgada y medidas de 400 x 60 pixeles. Su diseño tendrá movimiento y animación de acuerdo a la identidad visual e imagen sólida que se quiere proyectar tanto a las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción como al público actual y potencial.

Asimismo tendrá un link¹²⁵ de la página de Internet para incentivar su consulta. Su permanencia será de seis meses continuos iniciando el primero de enero al 30 de junio de 2010 y el impacto será de 8000 visitas al mes con base en el contador de visitas de la CMIC.

En cuanto a la inserción de la página de Internet en los directorios electrónicos se seleccionaron Sección Amarilla, Guía de México, Directorio.com.mx, Chili Beta, Directorio en línea, México Red, México a cambio de, Directorio Web Mexicano, México Web, Directorio web2000, Directorio Web SEO, En Guías, Mitote y Web-Directorio por ser buscadores posicionados en Internet con el fin de dar a conocer y facilitar la promoción de DIRSA entre sus usuarios de los segmentos A/B y C+.

¹²⁵ En informática link se define como apuntador de hipertexto que sirve para enlazar una información con otra, o bien de un servidor a otro.

La propuesta para la permanencia de esta página en los directorios se estima de dos años con opción de renovarse para fortalecer la recordación de la organización con el paso del tiempo. Cabe mencionar que el registro de la constructora en éstos es gratuito llenando el formulario correspondiente, con excepción de la Sección Amarilla cuyo servicio tiene duración de un año a partir de la publicación (enero 2010) contratada previamente.

El impacto esperado de este directorio electrónico es de 3000 visitas al mes con base en el perfil de usuarios de la Sección Amarilla. El anuncio incluirá el isologo de la organización, información de los servicios, ubicación geográfica, liga a la página de Internet y al correo electrónico. En cuanto a los demás directorios seleccionados se espera un impacto de 2000¹²⁶ visitas al mes.

Asimismo se propone la contratación anual de un anuncio publicitario en la Sección Amarilla impresa con el fin de incentivar la venta de los servicios por parte del público C+. El tamaño de impresión es un octavo de columna (5x3 cm) con fondo blanco y 3 colores de tinta (azul, anaranjado y negro). Se espera un impacto de 5000 al mes. El diseño del anuncio contendrá el nombre de la organización, isologo de DIRSA, servicio de construcción, remodelación y mantenimiento de inmuebles, página de Internet y teléfono.

Respecto a la folletería se propone impactar al público A/B y C+ a través de un contenido informativo que dé a conocer tanto a DIRSA como los servicios que

¹²⁶ Dato basado en el promedio de visitantes de los directorios señalados con base en su contador de visitas.

ofrece incentivando la contratación de alguno de ellos. El folleto permitirá un acercamiento con clientes potenciales de las delegaciones circundantes a la ubicación de la constructora mediante la contratación de la agencia de volanteo Scan Publicidad y la entrega personalizada en el caso de clientes actuales o bien de empresas e instituciones reconocidas que propicie la recordación de la organización en función del objetivo planteado en esta estrategia.

El folleto contiene información sobre los servicios que brinda DIRSA complementado con imágenes que los representan así como los datos para contactar a la organización. El diseño es congruente con las características técnicas de la papelería institucional y su impresión en offset en papel couche 300 gr. brillante. Se espera un impacto de

Para llevar a cabo dicha acción se imprimirán 20,000 ejemplares que serán distribuidos de la siguiente manera: 2000 público actual como CFE, Delegación Álvaro Obregón y Benito Juárez, SEMARNAT, CORENA, Centro Deportivo Cultural y Social del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, PEMEX, Sabritas así como particulares.

Se entregarán quince mil folletos al público potencial, principalmente en zonas residenciales ubicadas en las delegaciones Álvaro Obregón, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Benito Juárez, La Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo y Tlalpan con base en la encuesta Distribución de Niveles Socioeconómicos por

2008¹²⁷. En la primera delegación se seleccionaron las colonias Lomas de Santa Fe, San Ángel Inn, Florida, San José del Olivar, Jardines del Pedregal, Guadalupe Inn, Las Águilas, Villa Verdún, Colinas del Sur, Residencial Tarango, Fraccionamiento La Cima, La Herradura y Desierto de los Leones.

En Coyoacán se eligieron las colonias Del Carmen, Romero de Terreros, Chimalistac, Villa Coyoacán, Campestre Coyoacán, Paseos de Taxqueña, Fraccionamiento Copilco Universidad, Conjunto Residencial Insurgentes San Ángel, Insurgentes Cuicuilco, Fraccionamiento Hermosillo, Jardines del Pedregal de San Ángel, Pedregal de Carrasco, así como los residenciales Cafetales y Mar de la Tranquilidad.

Para Cuajimalpa de Morelos se ubicaron Bosques de las Lomas, Condominio Trianon, Lomas de Memetla, Cumbres Reforma, Lombardia, Fraccionamiento Yaqui, Lomas de Vista Hermosa, así como los residenciales La Quinta, Mallorca, Jardines, Lomax, La Cordillera, La Cañada, Las Vistas, El Ocote y Atalaya.

Narvarte, Nápoles, Del Valle, Mixcoac y Letrán Valle en la delegación Benito Juárez, mientras que en Magdalena Contreras se seleccionaron los conjuntos residenciales Fuentes de San Jerónimo, Arboledas, Plazas de San

¹²⁷ Heriberto López Romo. *Distribución de Niveles Socioeconómicos 2008*, [en línea], México, Consulta Mitofsky, <http://www.amai.org/NSE/NSEDistribucion.pdf>, Recuperado el 18 de enero de 2010

Jerónimo, Héroes de Padierna y los residenciales Los Capulines, Lomas Quebradas, San Carlos y La Concepción.

En Miguel Hidalgo las colonias que se escogieron son Residencial Militar, Polanco Chapultepec, Condominio México Tacuba, Lomas Reforma, Bosques de las Lomas, Lomas de Chapultepec y Lomas de Bezares. Por su parte en Tlalpan son Bosque del Pedregal, Fraccionamiento El Tapatio, Condominio Tres Fuentes, Jardines en la Montaña, Fuentes del Pedregal, Jardines del Ajusco, así como los residenciales Faroles del Pedregal, Pedregal Picacho, Tepepan, La Escondida, Ex Hacienda Coapa, Acoxpa, Herrerías, La Escondida, Villa Coapa y Miramontes.

La distribución de los folletos se realizará casa por casa contando con 20 personas para su repartición en las colonias correspondientes. Se estima la entrega en dos meses a partir de la fecha de contratación de la agencia Scan Publicidad, contemplando 8 días aproximadamente por delegación.

Los 2000 folletos restantes se repartirán a los organismos gubernamentales tanto centralizados como descentralizados y los excedentes se quedarán de reserva para DIRSA. El impacto esperado será de 20,000 bimestrales.

La continuidad de este medio será intermitente debido a que se sugiere la entrega subsecuente de un folleto con contenido promocional en las mismas zonas residenciales, favoreciendo el posicionamiento gradual de la organización.

En complemento con las acciones mencionadas se sugiere la participación en el Congreso Mexicano de la Industria de la Construcción, Feria de la

Construcción y la Vivienda, Expo Construcción y Construexpo porque permitirá promocionar a la constructora en su sector y público externo con base en una publicidad dirigida a los clientes potenciales, proveedores y organizaciones afines en función de informar los servicios que ofrece la organización por medio de folletería y materiales utilitarios (tazas, plumas y gorras).

A continuación se presenta la información condensada en los siguientes cuadros y el diseño gráfico de los medios:

**DIRSA
PAUTA EN MEDIOS IMPRESOS**

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Plaza	Publicidad	Tamaño de publicación	Sección editorial	Tipo de inserción	Periodicidad	Circulación de la publicidad	TOTAL
México	Sección Amarilla	5 x 3 cm	Construcción	Octava de columna fondo blanco a 3 colores	Anual	Local	\$35,544.00
SUBTOTAL							\$30,039.00
IVA							\$4,505.00
TOTAL							\$35,544.00

**DIRSA
PAUTA EN FOLLETERÍA**

PERÍODO: Del 01 de enero al 02 de marzo de 2010

Plaza	Soporte	Tamaño de publicación	Impresión	Papel	Circulación	Costo por impresión	Cantidad	TOTAL
México	Folleto	21 x 27.5 cm	Offset a 2 caras	Couche 300 gr. brillante	Local	\$3.22	30,000	\$30,016.00
SUBTOTAL								\$30,016.00
IVA								\$2,144.00
TOTAL								\$32,160.00

Plaza	Medio	Material	Distribución	Precio por millar	Cantidad	TOTAL
México	Agencia de volanteo Scan Publicidad	Folleto	Casa por casa	\$210.00	20,000	\$4,200.00
SUBTOTAL						\$4,200.00
IVA						\$630.00
TOTAL						\$4,830.00

DIRSA
PAUTA EN MEDIOS ELECTRÓNICOS

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Plaza	Publicidad	Tipo de inserción	Tamaño de publicación	Periodicidad	No. de inserciones	TOTAL
México	Boletín Informativo de la Construcción	Banner superior con movimiento	400 x 60 pixeles con resolución estándar de 72 pixeles por pulgada	Mensual *Contratación por el primer semestre del año	6	\$12,830.00
México	Sección Amarilla	Anuncio	765 x 170 pixeles con resolución estándar de 72 pixeles por pulgada	Anual	12	\$13,340.00
SUBTOTAL						\$26,170.00
IVA						\$3925.00
TOTAL						\$30,095.00

DISEÑO DEL FOLLETO

<p>4. Estudios de mecánica de suelos</p> <p>Analizamos el suelo para determinar los materiales y características ideales de tu proyecto.</p> <p>5. Rehabilitación de áreas verdes</p>  <p>Desarrollamos propuestas sustentables para preservar el medio ambiente.</p>	 <p>Desarrollo de Infraestructura Racional S.A. de C.V.</p> <p>Juárez N°13 Col. Santa Rosa Xochiac, Delegación Álvaro Obregón, Distrito Federal. Tel: 26502339 Fax:58101719</p> <p>Construimos infraestructura sustentable www.dirsaconstructora.com.mx</p>	
--	---	--

¿QUIÉNES SOMOS?

DIRSA

construcción mexicana dedicada a satisfacer las necesidades de remodelación de viviendas, oficinas e infraestructura industrial de clientes del sector público y privado.



NUESTROS SERVICIOS

Los servicios que ofrecemos se ajustan al tiempo y costo requerido por nuestros clientes.

1. Construcción, mantenimiento y remodelación de viviendas, oficinas e infraestructura industrial.

Construimos, preservamos y modificamos tu infraestructura.



2. Supervisión de obra civil

Vigilamos el correcto manejo de recursos para obtener infraestructura sustentable.



3. Estudios de ingeniería estructural

Proponemos soluciones que satisfagan las necesidades de tu proyecto.

DISEÑO DEL ANUNCIO PUBLICITARIO IMPRESO PARA SECCIÓN AMARILLA



DIRSA

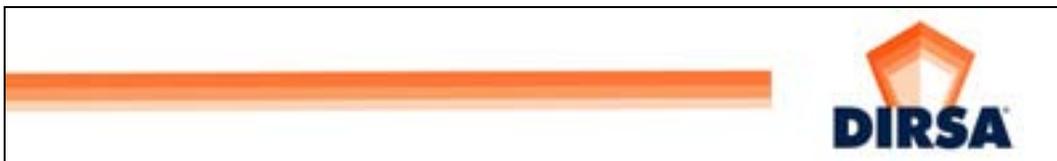
Juárez 13, Santa Rosa Xochiac, 01830, Álvaro Obregón, D.F.
Tel. 2650 2339
Fax. 5810 1719

Desarrollo de Infraestructura Racional S.A. de C.V.

Construcción, remodelación y mantenimiento de viviendas, oficinas e infraestructura industrial.

www.dirsaconstructora.com

DISEÑO DEL BANNER PUBLICITARIO PARA EL BOLETÍN INFORMATIVO DE LA CONSTRUCCIÓN



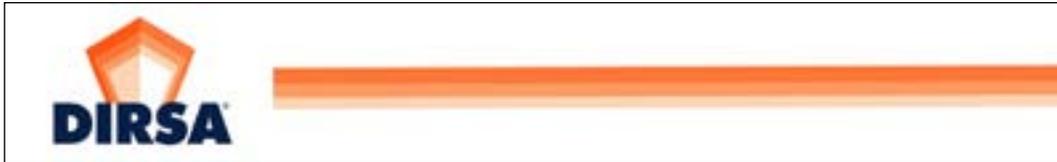
1



2



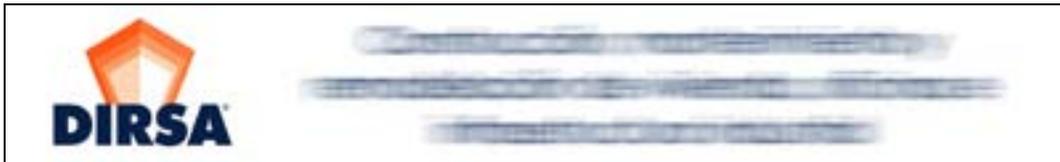
3



4



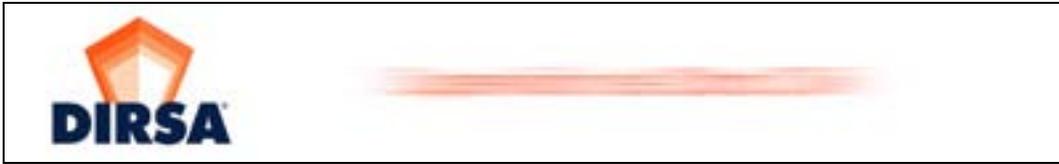
5



6



7



8



9



10



11



12



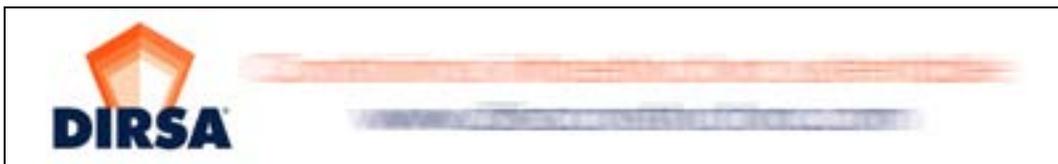
13



14



15



16

Considerando el presupuesto señalado es necesario realizar una evaluación previa de los alcances de la estrategia para obtener un indicio sobre si los medios y/o soportes de comunicación son los adecuados para conseguir el objetivo planteado.

De acuerdo con la metodología de María Ángeles González¹²⁸ la evaluación previa de un plan de medios contempla el grupo objetivo, cobertura del mensaje, frecuencia, continuidad y presupuesto de los medios para determinar la eficacia de la estrategia. Los datos mencionados se muestran en la siguiente tabla:

MEDIO O SOPORTE DE COMUNICACIÓN	GRUPO OBJETIVO	COBERTURA	FRECUENCIA	CONTINUIDAD	PRESUPUESTO
Banner publicitario para Boletín Informativo de la Construcción	A/B y C+	28.4%	2,443, 887	Programación continua	\$14,754.50
Anuncio publicitario en Internet para Sección Amarilla	A/B y C+	28.4%	2,443, 887	Programación continua	\$15,341.00
Directorios electrónicos gratuitos	A/B y C+	28.4 %	2,443, 887	Programación continua	\$0
Anuncio publicitario impreso para Sección Amarilla	A/B y C+	28.4 %	2,443, 887	Programación continua	\$40,875.00
Folletería	A/B y C+	28.4%	2,443, 887	Programación intermitente	\$36,990.00

Por su parte la evaluación posterior se llevará a cabo cuando la estrategia de medios se implemente para obtener información precisa de su eficacia, a la vez de generar un antecedente para futuras estrategias de comunicación.

¹²⁸ Ma. Ángeles González Lobo. *Manual de planificación de medios*, Madrid, ESIC Editorial, 1997, pp.65

Cabe mencionar que tanto la página web institucional como el plan de medios pueden modificarse en función de la inversión por parte de DIRSA, pues si bien el entorno económico es incierto, la organización debe evaluar los beneficios que ofrece esta propuesta. Cada una de las partes que integran este capítulo tienen como objetivo fortalecer la cultura, identidad, imagen y comunicación de “lo que es”, “lo que dice” y “quiere ser” la organización para consolidarla en su nicho de mercado.

CONCLUSIONES

El presente proyecto de tesis se emprendió bajo el entusiasmo para ofrecer los servicios de una consultoría especializada en comunicación interna y externa a una empresa de reciente creación.

El objetivo que guió la investigación fue posicionar gradualmente a DIRSA en su nicho de mercado a partir de la elaboración de un Plan de Comunicación Organizacional que difundiera su identidad y promoviera una imagen positiva de la misma entre su público interno, externo y mixto, para lo cual en primera instancia se llevó a cabo un análisis situacional, del entorno y FODA con el fin de diseñar estrategias acordes a sus necesidades de comunicación. El análisis situacional permitió identificar las áreas de oportunidad y debilidades tanto al interior como al exterior de la organización.

Al interior de DIRSA se analizó la historia, estructura, cultura y comunicación organizacional con lo cual se obtuvieron los elementos clave para la formalización de la cultura y creación de la identidad corporativa.

El análisis de la historia se enfocó en contextualizar cómo nace, quién es, qué hace y cuáles son sus objetivos para tener un primer acercamiento con su cultura organizacional, lo que permitió definir los elementos del diseño de la identidad conceptual y visual.

La ventaja de analizar la historia a partir de la razón de ser, tiempo de vida y giro de la organización fue la apertura para definir los posibles valores y

creencias que podían regir a los integrantes en la dinámica organizacional, así como delimitar los elementos de la identidad conceptual.

Durante el análisis situacional realizado se comprobó que la estructura organizacional de la empresa no correspondía a su naturaleza, dinámica y etapa de vida por lo cual se planteó una estructura de trébol propuesta por Charles Handy, por medio de la cual se validó que la estructura organizacional de DIRSA corresponde a un equipo coordinado que trabaja por objetivos en común; su flujo de comunicación es horizontal y se adapta a las necesidades del entorno, lo cual promueve la flexibilidad en el funcionamiento de actividades y procesos así como la corresponsabilidad de sus integrantes.

Así, se constató que al contar con un organigrama acorde a su naturaleza, giro, tamaño, objetivos y entorno se favorece el cumplimiento de responsabilidades y el trabajo en equipo lo cual propicia el logro de los objetivos organizacionales.

Aunado a ello se reconoció que los elementos de cultura y comunicación organizacional carecen de formalización como consecuencia del escaso tiempo de existencia de DIRSA en su campo de acción.

Se estudió la cultura organizacional a través de la técnica de observación participante complementada con la entrevista semiestructurada para establecer las creencias y valores de los integrantes a partir del sistema cultural de éstos, los preceptos del director y de la Ingeniería Civil.

Con la definición de su marco de referencia común se pretende generar a corto y a largo plazo la apropiación y cohesión de la filosofía institucional con el fin de favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la diferenciación de la constructora de su competencia directa.

En cuanto al ámbito de la comunicación se precisó la inexistencia de medios formales y políticas que guiaran dicho proceso y se pudo observar que los flujos de mensajes se establecen horizontalmente asumiendo los roles de adulto-adulto y adulto-niño. Por lo tanto se pudo concluir que la comunicación es informal al interior y exterior de la organización, por lo cual se requiere la formalización de los medios, contenido y flujo de mensajes.

De ahí surgió la necesidad de establecer una estrategia de comunicación con su público interno y externo para dar a conocer la razón de ser de la empresa mediante el diseño de la Identidad Corporativa, con el fin de facilitar su notoriedad y recordación en cada uno de sus públicos así como diferenciarse de su competencia.

Respecto al exterior de la organización se analizó la incertidumbre generada por los entornos microsocial y macrosocial para la toma de decisiones que influyen en el funcionamiento de la misma, de manera que se recopiló y sistematizó la información obtenida en cada variable (económica, tecnológica, demográfica, cultural, jurídica, política y ecológica) identificando su complejidad e influjo.

Con base en los elementos que se establecieron al interior y exterior de la constructora se elaboró el FODA, en el que se determinaron los aspectos más relevantes de cada variable con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad que permitieran elaborar las estrategias del plan de comunicación, a la vez de favorecer acciones estratégicas por parte de la organización.

De esta manera las acciones de comunicación que conforman el plan giran en torno a un enfoque integral, con el fin de enlazar cada área de la Comunicación Organizacional para otorgar a DIRSA una propuesta estratégica acorde a sus necesidades que le permitan enfrentar la incertidumbre que deviene tanto del entorno como de su competencia, favoreciendo su permanencia en el nicho de mercado.

Sin embargo se espera que la aplicación de cada acción a corto, mediano y/o largo plazo permitirá una organización estable, congruente en su interior y exterior que evolucione de acuerdo a su etapa de vida favoreciendo su maduración en funciones, estructura organizacional, cultura y sistemas de comunicación e información.

Estas acciones consistieron en el diseño, formalización y difusión de la Identidad Corporativa por medio del Manual de Inducción, Inducción del Personal, Manual de Identidad Corporativa y Taller de Identidad Corporativa.

Lo anterior fue la base para diseñar la propuesta preliminar de la estrategia de comunicación externa que permitirá la difusión y promoción de DIRSA entre

sus públicos actuales y potenciales por medio de la página de Internet, marketing directo y plan de medios.

La formalización de la identidad conceptual se basó en los rasgos culturales de la Ingeniería Civil y la cultura organizacional de DIRSA para comunicar de manera coherente “lo que dice”, “lo que hace”, “lo que es” y “lo que quiere ser” condensados en la misión, objetivos organizacionales, valores, slogan institucional y visión.

A partir de la formalización de la filosofía institucional se propuso un Manual de Inducción complementado con una estrategia de difusión e introyección de su contenido con la finalidad de fomentar la integración de los nuevos y actuales miembros con los objetivos de la organización; la adaptación al desarrollo de sus actividades y la familiarización con la identidad corporativa para propiciar la construcción de una imagen coherente tanto al interior como sobre su entorno.

Con ello se integra la cultura organizacional, la identidad e imagen corporativa en un todo coherente a partir de la estrategia propuesta pues el público interno es el enlace con el externo y mixto para confirmar o contradecir “lo que la organización dice que es y hace”.

El diseño de la identidad visual se originó en función de la historia, identidad conceptual y estructura organizacional mediante la creación de un diseño de un imagotipo, tipografía y colores institucionales que comuniquen la personalidad de DIRSA tomando en cuenta las consideraciones del director de la organización.

Así, tanto el diseño como la composición visual se plantean con el fin de generar el impacto deseado en los receptores para facilitar la recordación y notoriedad en los públicos favoreciendo el posicionamiento de la imagen. Por ello en el Manual de Identidad Corporativa se establecen los parámetros para la aplicación del uso adecuado del isologo, colores institucionales, tipografía y slogan en la papelería, presentaciones digitales y materiales utilitarios.

Se elaboró una propuesta de diseño para insumos de oficina y materiales utilitarios que serán utilizados por los integrantes de la organización con el propósito de asegurar la rápida identificación de los elementos conceptuales-gráficos que constituyen su identidad corporativa.

Para la difusión de dicho manual se propuso llevar a cabo un taller en el cual se informe al personal administrativo el uso adecuado de los signos identificadores para evitar su aplicación incorrecta en los soportes de comunicación.

Las acciones mencionadas fueron la base para diseñar la propuesta preliminar de la estrategia de comunicación externa basada en la publicidad cuyo fin es difundir y promover la razón de ser de la organización, los servicios que ofrece y su promesa básica a través de la página web institucional, marketing directo y plan de medios.

La dificultad para la realización de la estrategia fue seleccionar los medios pertinentes de acuerdo con las características distintivas de la organización (giro,

servicios, público actual y potencial) así como la solvencia económica para ejecutarlas.

Ésta consistió en proponer los medios electrónicos e impresos dirigidos al público externo y mixto con el fin de facilitar su acercamiento y familiarización con la razón de ser de la organización y propiciar la proyección de una imagen coherente.

No obstante la imagen corporativa es resultado de la forma en que se comunica la identidad corporativa y cultura organizacional de DIRSA; cómo se muestra, cómo se presenta, cómo se hace reconocer e identificar para gestionar una imagen sólida entre sus públicos.

Si bien la construcción de una imagen favorable requiere tiempo y constancia es necesario planificar los procesos comunicativos tanto al interior como al exterior de la organización a partir de la coordinación estratégica de la identidad corporativa, cultura y comunicación organizacional.

Vale la pena mencionar que como consecuencia de las acciones de comunicación planteadas, la organización obtuvo la captación de clientes potenciales, un reconocimiento favorable de su imagen, un posicionamiento en su segmento de mercado, así como la iniciación de una cultura organizacional formalizada dirigida a una comunicación proactiva.

Sin embargo es necesario remarcar que, debido al breve plazo transcurrido desde su puesta en marcha, todavía no es posible evaluar en definitiva la estrategia, los instrumentos ni las acciones que le fueron entregadas a la empresa.

La premisa de comunicar coherentemente la cultura organizacional, identidad e imagen corporativa a los públicos señaló la importancia de llevar a cabo un proceso comunicativo eficiente al interior y exterior de la organización para favorecer su permanencia en su campo de acción.

La metodología que se utilizó en la investigación respondió a las necesidades de comunicación de DIRSA, la cual es exhaustiva para gestionar la comunicación como elemento integrador entre sus tres áreas sin dejar de lado los factores internos y externos.

El análisis situacional y la propuesta elaborada corroboraron que es necesario relacionar los planes de comunicación organizacional con el proceso y contenido de los flujos de comunicación e información para desarrollar estrategias acordes a los objetivos, entorno, tiempo, actores y dispositivos.

Se requirió del marco teórico-metodológico de la disciplina cuya función primordial es cimentar la formulación de las acciones estratégicas a partir de las Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia, así como de las Tecnologías de Información y Comunicación ya que son la pauta para proporcionar soluciones integrales a las necesidades de comunicación interna y externa de DIRSA. Por ello si bien es una propuesta para una organización en específico, no se descarta que pueda adaptarse para una entidad o empresa con características similares.

Fue necesaria una visión integral que partiera de un análisis retrospectivo, presente y prospectivo de la organización con el propósito de identificar amenazas y oportunidades que potencialmente obstaculizan u obstaculizarán su desarrollo

para crear ventajas competitivas con las cuales pueda preservarse o incrementar su participación en el mercado.

Así, se busca que la propuesta planteada sea un antecedente para la programación de futuras acciones estratégicas que contribuyan a la mejora continua del proceso de comunicación y al desarrollo de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros de la constructora.

Por lo tanto la organización y su comunicación deben ser coherentes y complementarse para llegar a ser comunicantes y organizadas. Al valorar los beneficios de planificar la comunicación DIRSA propiciará su flexibilidad para adaptarse al entorno, con el fin de resolver contingencias que le permitan el logro de los objetivos organizacionales, permanencia en el nicho de mercado, continuo desarrollo y éxito permanente.

ANEXO

ANEXO I Indicadores de Empresas Constructoras

Periodo	Microempresas		
	Activas	Inactivas	Desaparecidas
2000	67.9	31.4	0.7
2001	54.3	44.9	0.8
2002	47.7	50.7	1.6
2003 P	50.9	48.2	0.8
2004	47.8	50.1	0.7
2005	44.2	54.3	1.5
2006	47.5	49.2	3.3
2007 2003 P	45.7	50.2	4.1
Enero	53.0	46.2	0.8
Febrero	52.6	46.6	0.8
Marzo	49.4	49.8	0.8
Abril	50.7	48.6	0.7
Mayo	51.3	48.0	0.7
Junio	50.9	48.4	0.7
Julio	51.7	47.4	0.9
Agosto	49.7	49.4	0.9
Septiembre	51.0	48.1	0.9
Octubre	51.7	47.4	0.9
Noviembre	50.6	48.5	0.9
Diciembre 2004	48.7	50.4	0.9
Enero	50.0	49.5	0.5
Febrero	47.8	51.6	0.6
Marzo	47.2	52.1	0.7
Abril	46.3	53.0	0.7
Mayo	46.3	53.0	0.7
Junio	48.5	50.8	0.7
Julio	48.3	51.0	0.7
Agosto	49.3	50.0	0.7
Septiembre	47.7	33.9	0.7
Octubre	48.1	51.2	0.7
Noviembre	47.8	51.5	0.7
Diciembre 2005	46.2	53.1	0.7
Enero	43.5	55.6	0.9
Febrero	44.5	54.2	1.3
Marzo	40.9	57.6	1.5
Abril	43.3	55.2	1.5
Mayo	45.7	52.8	1.5
Junio	42.8	55.6	1.6
Julio	44.2	54.3	1.5
Agosto	44.8	53.6	1.6
Septiembre	45.4	53.0	1.6
Octubre	44.5	53.9	1.6
Noviembre	45.5	53.0	1.5
Diciembre 2006	45.8	52.6	1.6

Periodo	Microempresas		
	Activas	Inactivas	Desaparecidas
Enero	49.8	48.6	1.6
Febrero	49.2	48.6	2.2
Marzo	46.0	50.5	3.5
Abril	46.9	49.6	3.5
Mayo	47.4	49.0	3.6
Junio	47.8	48.6	3.6
Julio	48.0	48.4	3.6
Agosto	48.4	48.0	3.6
Septiembre	46.3	50.0	3.7
Octubre	47.1	49.2	3.7
Noviembre	47.1	49.2	3.7
Diciembre 2007	45.7	50.6	3.7
Enero	44.2	52.0	3.8
Febrero	45.5	51.9	2.7
Marzo	44.6	52.8	2.6
Abril	50.0	44.5	5.5
Mayo	44.4	51.4	4.2
Junio	45.4	50.4	4.2
Julio	45.8	50.0	4.2
Agosto	45.0	50.7	4.3
Septiembre	45.7	50.0	4.3
Octubre	46.1	49.6	4.3
Noviembre	46.1	49.6	4.3
Diciembre 2008	45.8	49.9	4.3
Enero	44.8	50.9	4.3
Febrero	44.6	50.8	4.6
Marzo	43.2	51.6	5.2

P: Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

Fuente: Principales Indicadores de Empresas Constructoras, Estadísticas económicas, México, INEGI, 2008, 66pp.

ANEXO II

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Para llevar a cabo esta técnica de investigación se visitó (del 9 al 13 de junio de 2008) las instalaciones de DIRSA antes de recabar la información necesaria para el desarrollo de las estrategias de comunicación. La finalidad de ello fue evitar un sesgo en el comportamiento cotidiano de los miembros ante la presencia de dos personas ajenas a su dinámica organizacional. Así, la recolección de datos se realizó del 16 al 21 de junio de 2008.

Ficha 1

Fecha: 16 y 17 de junio de 2008.

Hora: 10:00 a 14:00 hrs.

Lugar: Oficina de DIRSA ubicada en Juárez #13 Santa Rosa Xochiac, Delegación Álvaro Obregón.

Objetivo: Identificar las manifestaciones simbólicas¹ (filosofía institucional e identidad visual).

Unidad de Observación: Director Ing. Manuel Salazar e instalaciones de DIRSA.

Observadores: Alejandra Rangel Velasco y Mónica Montserrat Salazar González.

Descripción: Se observaron las instalaciones con la finalidad de identificar si existen soportes de comunicación donde se señale la misión, visión y valores de DIRSA así como logotipo, colores institucionales, tipografía y aplicaciones de éstos.

No se encontró un documento oficial en el que mencionara la filosofía institucional ni aplicaciones de la identidad visual partiendo de que no cuenta con un logotipo. Así, la papelería utilizada por la organización es impresa en las instalaciones sobre hojas de color blanco sin un diseño gráfico ni tipografía establecida. Por lo anterior, se realizó una entrevista semiestructurada para conocer qué aspectos conforman una organización ideal para el director, así como sus preferencias sobre los signos identificadores.

¹ Clasificación de manifestaciones culturales propuesta por Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. "Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación" en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, p. 91

Entrevista con el Ing. Manuel Salazar

Alejandra y Mónica (A-M): ¿Cómo define a su organización?

Ing. Manuel (Ing.): Para mí DIRSA es una empresa enfocada a la construcción de obra civil, al estudio y análisis especializado de proyectos relacionados a la ingeniería estructural y de mecánica de suelos.

A-M: ¿Podría especificarnos cuáles son los servicios que ofrece DIRSA?

Ing.: El trabajo DIRSA se centra en el desarrollo de trabajos de obra civil, mantenimiento y remodelación de inmuebles, supervisión técnica y administrativa de obra civil, estudios de ingeniería estructural y estudios de mecánica de suelos.

A-M: ¿Qué caracteriza a los servicios de DIRSA?

Ing.: La empresa cuenta con la capacidad y experiencia de investigadores e ingenieros de la práctica profesional especialistas en las áreas de ingeniería estructural y de mecánica de suelos. Lo menciono porque contamos con el soporte técnico para ejecutar trabajos de obra civil y estudios de laboratorio que nos permiten estudiar las características del suelo y ofrecer un servicio que garantice la calidad y seguridad de los servicios.

A-M: ¿Con qué adjetivos describe los servicios que oferta DIRSA?

Ing.: DIRSA busca la calidad y excelencia en el desarrollo de proyectos racionales, sustentables y seguros, así como el mantenimiento y remodelación de inmuebles. Nuestro compromiso principal es satisfacer a nuestros clientes para que sigan depositando su confianza en nosotros.

A-M: ¿Cuál es su definición de calidad?

Ing.: Para mí la calidad es brindar un servicio integral y profesional con materiales duraderos al cliente que propicien la seguridad y sustentabilidad de las obras. Por ejemplo, un trabajo de calidad implica cuidar cada detalle de los proyectos, desde que se planifica hasta que se ejecuta para lograr un trabajo de excelencia que satisfaga al cliente al cien por ciento.

A-M: ¿Qué entiende por un proyecto racional?

Ing.: Cada proyecto que llevamos a cabo es analizado y planeado por nuestro equipo de trabajo dependiendo de lo que necesitan nuestros clientes. Además en nuestra propuesta consideramos las repercusiones en la población y el medio ambiente pues queremos garantizar la sustentabilidad de los proyectos.

A-M: ¿Qué implica el compromiso para DIRSA?

Ing.: Primeramente el compromiso es hacia la satisfacción de nuestros clientes y a la vez con el bienestar del medio ambiente y de las personas que llevan a cabo sus actividades en la zona donde ejecutamos la obra.

A-M: ¿Qué significa la confianza para su organización?

Ing.: La confianza va de la mano con el compromiso porque nos preocupamos por realizar trabajos bien pensados con los mejores materiales para garantizar a nuestros clientes que su inversión sea visualizada en una infraestructura segura a lo largo de los años.

A-M: Con base en lo que describió ¿cómo ve a DIRSA dentro de cinco años?

Ing.: La veo como una empresa consolidada y con la solvencia para desarrollar proyectos cada vez más grandes. Confío en que nuestro trabajo constante y los resultados de las obras nos permitirán estar en la preferencia de los clientes.

A-M: Considerando lo que usted quiere de su empresa, ¿cómo imagina el logotipo ideal?

Ing.: Me gustaría principalmente que fuera sencillo y a la vez elegante, es decir, sin tantas figuras que representaran cada uno de los servicios pues creo que una imagen puede englobar lo que es DIRSA. También pienso que es importante incluir las siglas de la empresa para que los clientes empiecen a identificarnos. Mi idea es que la elaboración del diseño esté a cargo de un diseñador gráfico que haga un logotipo original a la medida de la empresa.

A-M: ¿Qué colores le gustaría que tuviera el logotipo de DIRSA?

Ing.: Me gustan el amarillo y el anaranjado porque son colores muy llamativos a la vista y pueden reflejar que DIRSA es una empresa nueva con ganas de emprender proyectos que contribuyan al desarrollo social y económico de las zonas donde construye la empresa.

Ficha 2

Fecha: 18 y 19 de junio de 2008.

Hora: 10:00 a 14:00 hrs.

Lugar: Oficina de DIRSA y obra en ejecución ubicada en Colinas del Sur, Delegación Álvaro Obregón.

Objetivo: Identificar las manifestaciones estructurales (políticas, normas y estructura de poder).

Unidad de Observación: Miembros de DIRSA.

Observadores: Alejandra Rangel Velasco y Mónica Montserrat Salazar González.

Descripción: Se observó el comportamiento de los miembros para distinguir el liderazgo formal e informal y el grado de centralización en la toma de decisiones. Con ello se identificó que si bien el director es un líder formal cuyas tareas principales son el desarrollo de los proyectos y la toma de decisiones en función del crecimiento de DIRSA, es también un líder democrático que considera las

opiniones de los integrantes para incentivar el trabajo en equipo y con ello conseguir las metas, asimismo alienta o crítica el trabajo realizado para mejorarlo. A su vez en el trabajo de campo, se designa un líder que coordina el desempeño de los integrantes favoreciendo la productividad mediante el ejemplo, es decir, con su dedicación en el trabajo cotidiano. El director mencionó que la persona seleccionada para este rol debe demostrar una actitud proactiva y comprometida con la organización para brindar un servicio de calidad, sin embargo, este parámetro no está asentado en un documento oficial.

Así, se observó que DIRSA no cuenta con un manual de políticas, procedimientos o normas por lo que se entrevistó al director de la organización para conocer los lineamientos que rigen de manera informal a la misma.

Entrevista con el Ing. Manuel Salazar

Alejandra y Mónica (A-M): ¿Cómo considera el comportamiento de los integrantes de la organización a lo largo de este año?

Ing. Manuel (Ing.): En el trabajo de oficina ha sido bueno porque la relación entre nosotros ha facilitado el desarrollo de los proyectos y nos ha hecho eficientes en los servicios que ofrecemos. Puede decirse que nos hemos coordinado y adaptado a las situaciones que se nos han presentado.

En lo que respecta al trabajo de campo si ha habido algunas dificultades para lograr el trabajo en equipo pues se han suscitado fricciones entre los trabajadores que de alguna manera han limitado la eficiencia y productividad esperadas. Sin embargo, se han resuelto favorablemente mediante acciones que en algunos casos han permitido reivindicar al trabajador y en otros se han tomado medidas drásticas como agradecer su participación y liquidarlo.

A-M: Por lo tanto, ¿qué espera usted del comportamiento de sus trabajadores?

Ing.: Primordialmente que sean responsables y se comprometan con su labor pues el trabajo de cada uno repercute en los resultados que se entregan al cliente. Cada uno debe tener en cuenta que la calidad y la honestidad son ejes importantes para desarrollar obras seguras y sustentables.

También considero que los trabajadores deben tener iniciativa y disposición para llevar a cabo actividades de diversa índole, a la vez que sepan trabajar en equipo para hacer más eficiente la ejecución de los proyectos.

A-M: ¿Se han planteado reglas a seguir a los trabajadores?

Ing.: Sí, cuando se contrata a un nuevo trabajador se establecen lineamientos básicos que debe cumplir: ser puntual en la hora de entrada, comida y salida independientemente de la ubicación de la obra; usar ropa cómoda y gruesa para realizar sus labores; usar adecuadamente los guantes, casco, cubre bocas, fajas, arneses y protecciones que se requieran para el proyecto; respetar a sus compañeros de trabajo, clientes y población aledaña a la obra, y deben informarme cualquier contratiempo que afecte su desempeño laboral como las

inasistencias, incapacidades de salud o bien problemas personales que les impida permanecer o cubrir un día laboral completo.

A-M: ¿Para el líder que se designa en el trabajo de campo existen reglas específicas?

Ing.: Sí además de las anteriores se le pide que esté pendiente de las necesidades del equipo de trabajo, informándome y recordándome de los materiales o productos que se requieren comprar, pues aunque estoy en constante contacto con ellos a veces necesitan cosas de inmediato por lo que los trabajadores le avisan al maestro de obra y él tiene la libertad de decidir si lo compra en ese momento o se comunica conmigo para evaluarlo.

También le encomiendo la tarea de coordinar el avance semanal una vez que yo he asignado las actividades a desarrollar. Como no puedo estar demasiado tiempo en la obra, el maestro es el intermediario entre los trabajadores y yo, lo cual me ayuda a mantenerme comunicado con ellos y a la vez funcionar como un equipo que trabaja por los mismos fines.

A-M: ¿Existen reglas para el personal administrativo?

Ing.: Sí al igual que los trabajadores de campo se les pide puntualidad, respeto y comunicación tanto conmigo como con sus compañeros de trabajo y para ello nos valemos de juntas semanales donde hablamos sobre los problemas que necesitan solucionarse para bien de la organización.

El área administrativa debe mantener actualizados tanto los documentos relativos al desarrollo de los proyectos como los expedientes de los trabajadores. A su vez, al área de contabilidad le pido que elabore su trabajo con tiempo de anticipación para no dejar pasar las fechas en que se presenta la declaración de impuestos.

Al área de investigación se le encomienda la tarea de justificar el desarrollo de los proyectos por lo que se les pide desarrollar con tiempo de anticipación el documento final. Y en su momento, el área de comunicación tendrá a su cargo la coordinación de la comunicación, valga la redundancia, que mantiene la empresa con nuestros clientes y los mismos trabajadores.

A-M: ¿Y considera que usted tiene reglas que debe cumplir con los trabajadores?

Ing.: Mi obligación con los trabajadores es tratarlos con el mayor respeto, partiendo de que ellos son quienes conforman a DIRSA. En ese sentido mi responsabilidad es pagarles a tiempo con base en el sueldo acordado y las prestaciones de ley.

También debo respetar los horarios señalados en su contratación y mantenerlos informados tanto de lo que necesita la obra en ejecución como de los imprevistos que se presentan en la jornada laboral. Además de mantenerlos informados debo tener la disponibilidad de tiempo, espacio y la actitud adecuada para escuchar lo que necesitan y su opinión sobre el desarrollo de los proyectos porque esto nos permite tomar cartas en el asunto para mejorar.

Por otro lado, mi compromiso con el desempeño de los trabajadores es reconocer su esfuerzo por medio de bonos de productividad porque considero que el

resultado de su trabajo significa ganancias para la empresa y creo que es justo retribuirles una cantidad extra por su dedicación.

A-M: ¿Sus trabajadores saben todas las reglas que acaba de mencionar?

Ing.: Respecto a las reglas que tienen los trabajadores de campo y el personal administrativo se los he dicho desde su contratación y cuando percibo que no tienen el rendimiento esperado les recuerdo las reglas anteriores para que modifiquen su actitud o cambien la forma en que están trabajando. Entonces me gustaría que además de que se los diga, ellos tengan por escrito las reglas que guían nuestro comportamiento.

Ficha 3

Fecha: 19 de junio de 2008.

Hora: 14:00 a 16:00 hrs.

Lugar: Oficina de DIRSA ubicada en Juárez #13 Santa Rosa Xochiac, Delegación Álvaro Obregón.

Objetivo: Identificar las manifestaciones materiales (tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo).

Unidad de Observación: Instalaciones de DIRSA.

Observadores: Alejandra Rangel Velasco y Mónica Montserrat Salazar González.

Descripción: Se observaron las instalaciones de DIRSA para identificar el tipo de tecnología que utiliza la organización en el desarrollo de sus actividades. Se encontró que la tecnología es utilizada para desempeñar funciones administrativas y de campo. Las primeras se llevan a cabo mediante el uso de cámara digital, computadora, telefonía local y móvil, Internet, fax, página web, entre otras. Se cuenta con tecnología de quinta generación en el caso de las computadoras personales y de tercera generación en cuanto a la telefonía móvil.

La tecnología de campo se conforma por instrumentos para podar ramaje y naturaleza muerta (motosierras, mosquitos y podadora eléctrica), para realizar los estudios topográficos y de mecánica de suelos (escuadra de agrimensur y podómetro), así como para acondicionar el suelo (perforadora, excavadora y grúa). Las últimas son rentadas dependiendo de la magnitud de los proyectos porque la organización no cuenta con la solvencia para adquirirlas.

Respecto a las instalaciones DIRSA cuenta con una oficina provisional en la Delegación Álvaro Obregón la cual se conforma por un recibidor, un cubículo utilizado por el director, un almacén para las herramientas y un baño. El diseño

evoca formalidad porque tanto el mobiliario como la manera en que están distribuidos los espacios remiten a una dinámica laboral organizada.

El recibidor es empleado para realizar las reuniones semanales, el cubículo se emplea para llevar a cabo las funciones administrativas y en el almacén se guardan algunas herramientas para el trabajo de campo. Asimismo en las paredes se observa un pizarrón, reloj y calendario para facilitar la coordinación de sus actividades.

Aunado a ello en el espacio se percibe que la organización se dedica a la construcción pues cuenta con un retirador donde se observan planos de los proyectos en marcha y un contenedor donde se guardan los planos.

Ficha 4

Fecha: 20 y 21 de junio de 2008.

Hora: 10:00 a 14:00 hrs. y 9:00 a 13:00 hrs. respectivamente.

Lugar: Oficina de DIRSA y obra en ejecución ubicada en Colinas del Sur, Delegación Álvaro Obregón.

Objetivo: Identificar las manifestaciones conductuales (lenguaje, comportamiento no verbal y ritual).

Unidad de Observación: Miembros de la organización.

Observadores: Alejandra Rangel Velasco y Mónica Montserrat Salazar González.

Descripción: Se observó el comportamiento de los integrantes para conocer la forma en que interactúan y definir su cultura organizacional. Su interacción en el trabajo de campo se caracteriza por utilizar un lenguaje coloquial y mantener una relación informal que en ocasiones se torna afectiva, mezclando cuestiones personales con laborales generando problemas esporádicamente entre subordinados. Esta interacción surge principalmente durante la hora de comida (13:00 a 14:00 hrs.), la salida (18:00 hrs.) y el día de pago al concluir la jornada laboral (sábados 13:00 hrs.).

Por su parte, la relación entre jefe y subordinados es respetuosa utilizando un lenguaje formal dado que los integrantes reconocen el rol de líder del director utilizando títulos como Ingeniero y/o Don Manuel para dirigirse a él. Las conversaciones entre ellos se dan principalmente después de la comida y los días de pago abordando como tema principal los avances semanales del proyecto y las

necesidades para mejorar la productividad. Asimismo se enfatizan los valores que deben regir su comportamiento dentro y fuera de la organización.

En cuanto a los rituales que se llevan a cabo en la organización se encuentran la convivencia durante la hora de la comida, el día de la Santa Cruz, los días de asueto y convivencia al cierre de las obras. Salvo los días de asueto en los que la organización suspende labores, las convivencias permiten a los integrantes interactuar de una manera distinta a la cotidiana, fortaleciendo sus vínculos como equipo de trabajo. En estos ritos el director motiva a sus empleados.

ANEXO III

MANUAL DE INDUCCIÓN





MANUAL DE INDUCCIÓN

PRESENTACIÓN

El Manual de Inducción es una guía que facilita la adaptación de los integrantes de nuevo ingreso al desarrollo de sus actividades con el fin de favorecer su incorporación a nuestro equipo de trabajo.

Este manual contiene información precisa de DIRSA que será de utilidad para conocer la misión, visión, valores, servicios, reglamento interno y prestaciones de los empleados. Así los apartados que conforman este documento son: bienvenid@ a DIRSA, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo nos conformamos?, reglamento interno, prestaciones y glosario.

Es necesario tener en cuenta esta información y llevarla a la práctica para impulsar la consolidación de nuestra empresa a partir de la coherencia de lo que decimos y hacemos.

ÍNDICE

1. Bienvenid@ a DIRSA
2. ¿Quiénes somos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Cómo nos conformamos?
5. Reglamento interno
6. Glosario

1. BIENVENID@ A DIRSA

Hoy que comienzas una nueva etapa de tu vida laboral, todos los integrantes de DIRSA queremos darte la más cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo. Esperamos lo mejor de ti y deseamos que esta organización te brinde experiencias para crecer día con día.

DIRSA tiene un gran compromiso con México al ofrecer infraestructura sustentable que contribuya al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Para hacerlo posible necesitamos del esfuerzo y dedicación de cada uno de nosotros.

Así, te presentamos este Manual de Inducción que contiene información de tu interés para facilitar tu adaptación a las actividades que vas a desarrollar. Te pedimos que si tienes alguna inquietud sientas la confianza de hacérsola saber para mejorar tu participación.

2. ¿QUIÉNES SOMOS?

DIRSA es una constructora mexicana dedicada a desarrollar proyectos de ingeniería civil que nació el 23 de abril de 2007 bajo la razón social Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV.

Sus fundadores son el Ing. Civil Manuel Salazar y la Actuaría Guadalupe Salazar, los cuales constituyeron una Sociedad Anónima de Capital Variable con la finalidad de satisfacer las necesidades de construcción de viviendas, oficinas e infraestructura industrial de clientes tanto del sector público como privado.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante el compromiso de desarrollar proyectos de ingeniería civil sustentables y seguros que contribuyan al bienestar social y ambiental de México.

Visión

Ser una empresa reconocida en el sector de la construcción mediante el desarrollo de infraestructura sustentable y segura, contando con los recursos para incursionar en proyectos de mayor alcance y con ello generar la apertura de nuevos mercados.

Valores

Racionalidad

En cada proyecto emprendido realizamos una investigación de las necesidades del cliente y del entorno inmediato para garantizar el desarrollo de propuestas sustentables.

Calidad

La sustentabilidad de los servicios que ofrecemos está basada en propuestas estratégicas que incluyen un trabajo profesional durante el proceso de construcción (planeación, ejecución y supervisión) y la utilización de materiales perdurables.

Confianza

Nuestros clientes pueden tener la certeza de que el trabajo realizado en DIRSA cuenta con el profesionalismo y calidad necesarios para desarrollar infraestructura segura, óptima y durable.

Compromiso

En DIRSA proporcionamos servicios integrales para satisfacer las necesidades del cliente y su entorno, por ello encaminamos nuestras acciones hacia el bienestar social y ambiental de México.

Slogan Institucional

Construimos infraestructura sustentable

Refleja nuestro compromiso en el desarrollo de infraestructura sustentable partiendo de ofrecer un trabajo de calidad que satisface las necesidades de los clientes, a la vez que coadyuvamos al bienestar social y ambiental del país.

3. ¿QUÉ HACEMOS?

Los servicios se ajustan al tiempo y costo requerido por nuestros clientes, los cuales se centran en:

Construcción, mantenimiento y remodelación de viviendas, oficinas e infraestructura industrial

Se enfoca en construir, preservar y/o cambiar el concepto original de una casa habitación, edificio o infraestructura industrial mediante acciones concretas tales como edificar, pintar, impermeabilizar y/o adecuar las instalaciones con base en las expectativas del cliente.

Supervisión de Obra Civil

Consiste en vigilar el proceso de construcción mediante el correcto manejo de los recursos empleados con el fin de obtener una infraestructura sustentable.

Estudios de Ingeniería Estructural

Se basan en el diseño de la infraestructura analizando las características del entorno para proponer soluciones que satisfagan las necesidades del cliente.

Estudios de Mecánica de Suelos

Determinan las dimensiones y materiales convenientes en el diseño de la construcción a partir del análisis de las características del suelo.

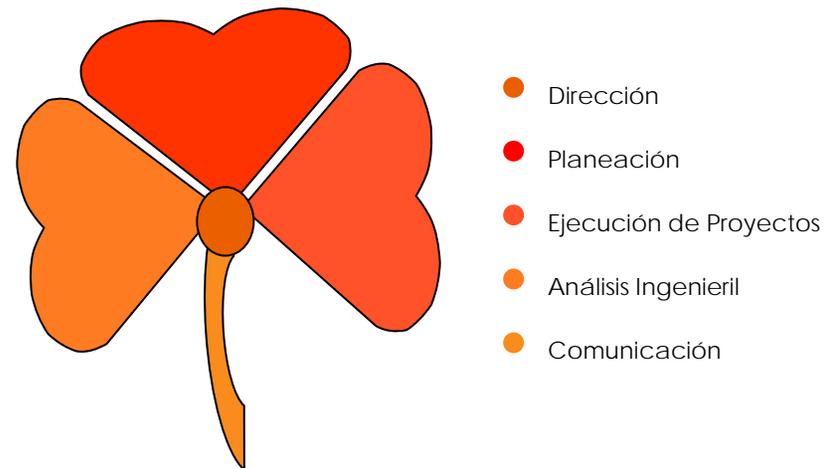
Rehabilitación de áreas verdes

Se desarrollan propuestas sustentables para subsanar el deterioro de Áreas Naturales Protegidas con base en el análisis del suelo y la vegetación endémica.

4. ¿CÓMO NOS CONFORMAMOS?

La estructura organizacional se refleja en el organigrama cuya finalidad es propiciar la comunicación, coordinación e integración de funciones y actividades de cada miembro de la organización.

El modelo que se muestra a continuación representa el trabajo en equipo que caracteriza a DIRSA.



Dirección

Se dedica a tomar decisiones estratégicas en función de los objetivos organizacionales y a coordinar cada proyecto que se lleva a cabo.

Planeación

Tiene la función de apoyar a la Dirección en la gestión de recursos financieros, materiales y humanos, así como en la contabilidad de la organización.

Ejecución de Proyectos

Se conforma por un equipo de trabajo encargado de llevar a cabo la construcción de los diversos proyectos de infraestructura que ofrece DIRSA.

Análisis Ingenieril

Desarrolla investigaciones especializadas que permiten analizar las necesidades de cada proyecto emprendido.

Comunicación

Se encarga de enlazar la Dirección con cada una de las áreas y entre ellas a partir de la creación de estrategias y soportes multimedia que permitan integrarlas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo se encarga de vincular a DIRSA con sus clientes, competencia y proveedores.

5. REGLAMENTO INTERNO

DIRSA es una empresa mexicana que se rige, en lo general, por la Legislación Nacional vigente y a través del presente reglamento interno que norma las funciones, actividades, derechos y obligaciones de cada uno de sus integrantes.

Lo anterior con base en la filosofía de la empresa que se fundamenta en el dinamismo, flexibilidad y trabajo en equipo originando un ambiente laboral propicio para el desarrollo de actividades.

Por tal motivo las normas aquí enunciadas tienen la finalidad de conducir las acciones hacia la mejora continua de la organización y por ende al desarrollo tanto profesional como personal de quienes conforman a DIRSA.

CAPÍTULO I Condiciones generales

Artículo 1. Todo empleado de la empresa deberá desarrollar las actividades asignadas en tiempo y forma para evitar imprevistos que puedan afectar la entrega del proyecto al cliente.

Artículo 2. Tanto empleados como directivos deberán relacionarse de manera respetuosa y solidaria con sus compañeros de tarea para cumplir con los lineamientos de DIRSA.

Artículo 3. Todo empleado deberá presentarse a laborar en las instalaciones ubicadas en Juárez #13 Santa Rosa Xochiac, Delegación Álvaro Obregón.

- a) El lugar destinado para realizar el trabajo de campo dependerá de la ubicación de cada proyecto.

Artículo 4. Todo empleado deberá presentarse en el horario establecido evitando faltas injustificadas.

Artículo 5. DIRSA proporcionará de manera gratuita parte del uniforme que identifica a los empleados de la organización.

- a) El empleado deberá portar el uniforme correspondiente para el desarrollo de sus actividades.
- b) El uniforme de trabajo de campo se entrega por proyecto y consta de 3 playeras de cuello redondo, un casco, una gorra, un par de guantes, un chaleco y faja de protección lumbar.
- c) El uniforme para eventos promocionales consta de una playera tipo polo y una gorra.

Artículo 6. Todo empleado de DIRSA deberá portar el gafete en un lugar visible durante su jornada laboral.

Artículo 7. Los días de pago serán los sábados a partir de las 13:10 horas donde se entrega el sueldo en efectivo acompañado de un comprobante de pago personalizado.

CAPÍTULO II Jornada laboral

Artículo 8. Todo empleado de DIRSA deberá desempeñar las actividades designadas por sus superiores por un total de 45 horas semanales, en un horario "normal" de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas y sábados de 8:00 a 13:00 horas.

Artículo 9. Este horario puede variar en función de la duración de los proyectos, por lo que el coordinador de cada área informará al personal de dichos cambios.

Artículo 10. La tolerancia para iniciar el día laboral es de 15 minutos por lo que a partir de las 8:16 a 8:30 horas se considera como retardo.

- a) Al acumular tres retardos continuos se sanciona con un día de descanso sin goce de sueldo.

Artículo 11. La tolerancia para ingresar a las instalaciones es de 30 minutos por lo que después de las 8:30 horas ningún miembro puede integrarse a las actividades.

- a) Tres faltas continuas injustificadas ameritan la baja permanente del empleado.
- b) Los empleados deberán reportar a su coordinador las inasistencias por enfermedad, y entregar en su reincorporación la constancia de incapacidad médica expedida por el IMSS.

Artículo 12. El horario de comida es de 13:00 a 14:00 horas sin tolerancia.

- a) Al acumular tres retardos se descontará medio día del salario.

Artículo 13. Toda jornada laboral adicional a las 45 horas contratadas generará el pago de horas extras, las cuales se retribuyen mediante convenio entre el empleado con el área de planeación, de acuerdo a las siguientes modalidades:

- a) La remuneración será por días de descanso con goce de sueldo o el pago de horas dobles o triples de acuerdo al tiempo excedente.
- b) El pago de horas dobles consiste en una jornada laboral de 54 horas por semana remunerando las horas extra más el salario correspondiente a la semana laboral.
- c) El pago de horas triples deriva de una jornada laboral mayor a 54 horas por semana.

Artículo 14. Todo empleado tiene derecho a un incentivo que consiste en una gratificación del 25% del salario semanal que será otorgado mensualmente, en función de asistencia y puntualidad.

CAPÍTULO III Condiciones de trabajo

Artículo 15. El empleado deberá cuidar el arreglo personal pues cada integrante representa a DIRSA ante los clientes y la comunidad del lugar donde se ejecutan los proyectos.

Artículo 16. El empleado deberá asistir sobrio y libre de sustancias adictivas para propiciar el mejor desempeño de las actividades, evitar accidentes de trabajo y contribuir en la construcción de una imagen corporativa favorable.

- a) El empleado que sea sorprendido en dichas condiciones será dado de baja permanente.

Artículo 17. Los empleados deberán de cuidar las herramientas de trabajo evitando que sean maltratadas o extraviadas.

- a) Los empleados involucrados en el extravío o daño a las herramientas cubrirán su costo.
- b) Los empleados involucrados en el robo de herramientas serán dados de baja permanente.

Artículo 18. Los empleados descansan los días que marca la Reforma del Artículo 74 de la Ley Federal del

Trabajo: el 1° de enero, el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo, el 1° de mayo, el 16 de septiembre, el tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre, el 1° de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias para efectuar la jornada electoral.

Artículo 19. Todo empleado suspenderá labores el 3 de mayo (día de la Santa Cruz).

CAPÍTULO IV Derechos laborales

Artículo 20. Todo empleado tiene derecho a ser registrado en el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS).

- a) DIRSA comunicará las altas y bajas del empleado y brindará información referente a su situación laboral.

Artículo 21. Todo empleado tiene derecho a un seguro de riesgos de trabajo contando con asistencia médica y/o pensión en el tiempo que esté inhabilitado por enfermedad o accidente en el desempeño de sus funciones.

- a) En caso de ocurrir un accidente de trabajo el coordinador del área de Ejecución de Proyectos deberá llevar al afectado con un médico particular para ser atendido a la brevedad posible y posteriormente éste deberá acudir a su clínica familiar del IMSS.

Artículo 22. Todo empleado y sus asegurados recibirán atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.

Artículo 23. Todo empleado tiene derecho a un seguro de invalidez y vida por una causa ajena al ejercicio laboral mediante una pensión para él o para sus beneficiarios.

Artículo 24. Todo empleado tiene derecho a una pensión, atención médica y las asignaciones familiares correspondientes.

Artículo 25. Todo empleado tiene derecho al servicio de guardería y prestaciones sociales para familiares o dependientes económicos directos.

CAPÍTULO V Prestaciones

Artículo 26. Todo empleado tiene derecho a un periodo vacacional cumpliendo un año ininterrumpido de laborar, el cual comprende seis días hábiles al año con goce de sueldo.

- a) A partir de los cuatro años sucesivos de servicio se aumentará 2 días de descanso por cada año trabajado.
- b) A partir del quinto al noveno año de servicio se aumenta dos días de descanso, es decir 14 días.
- c) En los años consecutivos se aumenta dos días de descanso por un periodo de cuatro años.
- d) Los días de descanso se fijan en común acuerdo entre el empleado y el área de planeación.

Artículo 27. El empleado tiene derecho a recibir una prima vacacional cumpliendo un año laboral.

- a) De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo el monto de la prima será del 25% del salario correspondiente al periodo vacacional menos el ingreso gravado.

Artículo 28. Todos los empleados tienen derecho a recibir la parte proporcional del aguinaldo que corresponda al tiempo que laboró en el año.

- a) El aguinaldo es equivalente a quince días de salario y se entrega los primeros 20 días del mes de diciembre. El salario que sirve de base para calcularlo es el ordinario que se percibe por día laborado.

6. GLOSARIO

Estructura Organizacional: Se conforma por las relaciones formales y niveles de jerarquía identificando el agrupamiento de integrantes en áreas que constituyen la organización para propiciar la comunicación, coordinación e integración de actividades.

Infraestructura Sustentable: Resultado del proceso ingenieril que se realiza a partir de la planificación, ejecución y supervisión de una obra civil considerando tanto las necesidades físicas (dimensiones, materiales y el entorno) como las necesidades del cliente (presupuesto, tiempo de entrega y uso de la obra).

Ingreso Gravado: Se refiere al cálculo del Impuesto sobre la Renta con la acumulación de los demás ingresos que se reciben en el mes de la prima vacacional.

Misión: Razón de ser de la organización que guía y da sentido a sus actividades.

Organigrama: Representación gráfica de los procesos, actividades, flujos de comunicación entre los miembros de la organización y sus responsabilidades.

Seguridad Social: De acuerdo con la Ley del Seguro Social debe garantizarse el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que será garantizada por el Estado.

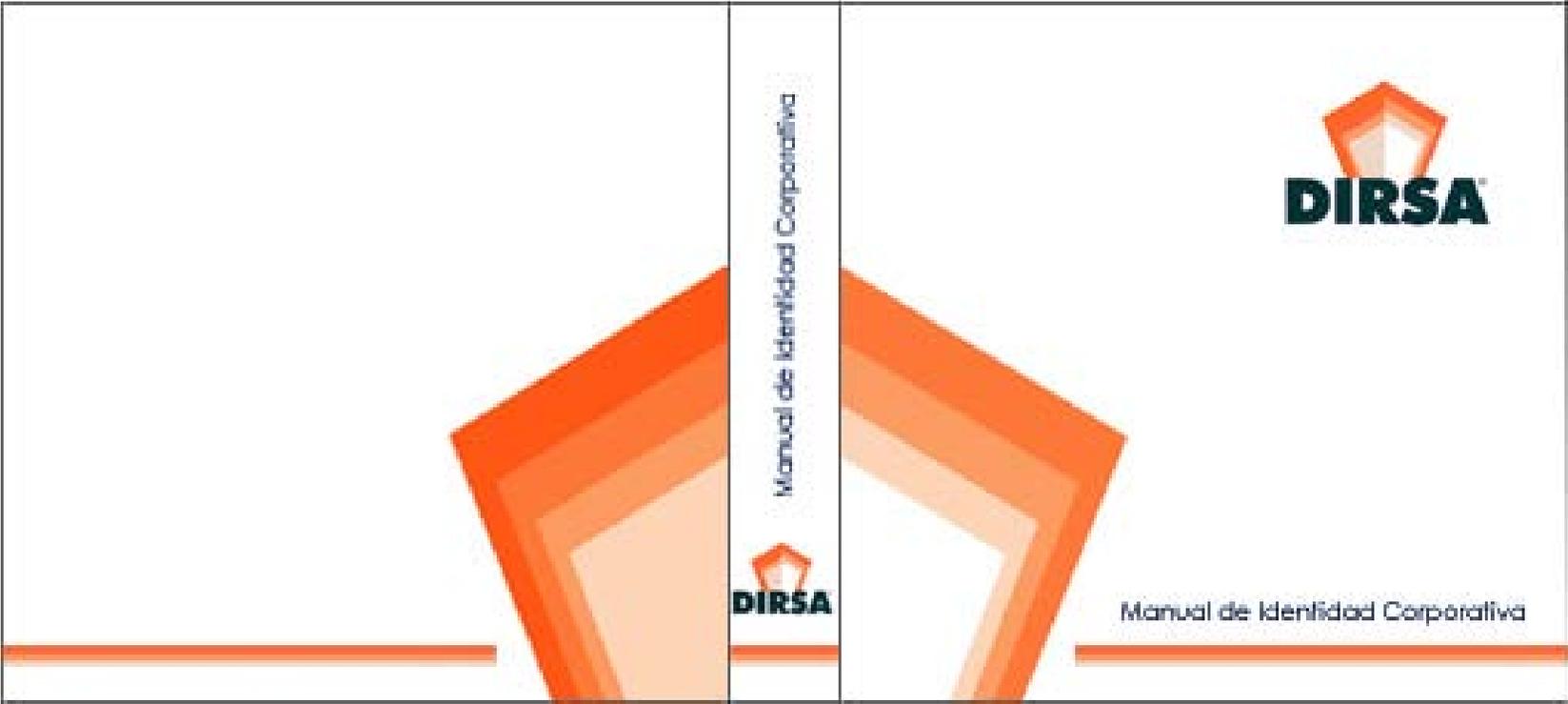
Slogan: Frase concisa sobre la cultura, el giro de la organización, promesa básica y/o ventaja competitiva que permite crear notoriedad y recordación en los públicos.

Valores: Principios o ideales que guían todas las acciones de la organización, a la vez de reflejar los intereses comunes o la personalidad de sus integrantes.

Visión: Ideal a largo plazo de la organización cuya función es orientar las decisiones estratégicas y lograr un crecimiento de la misma.

ANEXO IV

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA





MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

PRESENTACIÓN

El Manual de Identidad Corporativa es una guía para el uso adecuado del isologo, slogan, colores institucionales y tipografía que son la base para generar la recordación de la Identidad Visual tanto al interior como al exterior de DIRSA.

La consolidación de nuestra empresa requiere del cuidado de las recomendaciones expuestas en este documento pues facilitan la congruencia de lo que comunicamos a través de los medios impresos y digitales.

Por tanto es necesario respetar los lineamientos de aplicación en los distintos medios tales como papelería, presentaciones digitales y materiales utilitarios para lograr una imagen coherente y homogénea de DIRSA.

ÍNDICE

1. Logotipo
2. Imagotipo
3. Isologo
4. Slogan
5. Colores Institucionales
6. Tipografía
7. Usos Inadecuados
8. Aplicaciones en medios impresos
9. Aplicaciones en medios digitales
10. Aplicaciones en materiales utilitarios
11. Glosario

1. LOGOTIPO



DIRSA®

Desarrollo de Infraestructura Racional SA de CV es una constructora comprometida con el desarrollo de proyectos de ingeniería civil sustentables y seguros que contribuyan al bienestar social y ambiental de México.

La razón social de la organización se resume en el anagrama DIRSA para facilitar su pronunciación y recordación. Así, esta palabra forma parte de la Identidad Visual cuya representación gráfica se encuentra en el logotipo.

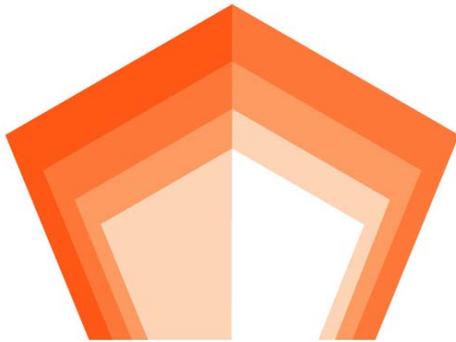
El logotipo representa el anagrama DIRSA empleando la tipografía Font Raiders Extra Bold caracterizada por un estilo de letra redonda y gruesa que remite fortaleza, dinamismo y flexibilidad.

En la parte superior izquierda del logotipo se incluye el símbolo ® para señalar el registro legal del isologo que permite a DIRSA su uso exclusivo.

Asimismo el color azul PANTONE 540 C complementa el estilo tipográfico evocando profundidad y suscitando una predisposición favorable del receptor.

Tanto el logotipo como el imagotipo son la base de la Identidad Visual que nos ayuda a comunicar quiénes somos y qué hacemos.

2. IMAGOTIPO



El diseño y composición visual del imagotipo de DIRSA se caracteriza por una doble interpretación de la figura o cuerpo geométrico que se observa, es decir un pentágono en un solo plano o un prisma rectangular en perspectiva.

El pentágono simboliza la estructura de una casa habitación y el prisma rectangular representa a un edificio de modo que ambos refieren al desarrollo de infraestructura por medio de la saturación del color desde la planeación hasta la culminación de la obra.

Asimismo ambas representaciones refieren a los servicios que ofrecemos a nuestros clientes (realización de estudios de ingeniería estructural y de mecánica de suelos, construcción y supervisión de obra, así como el mantenimiento y remodelación de los inmuebles) y a los valores que guían los proyectos:

Racionalidad.

Se refiere a la investigación de las necesidades del cliente y del entorno inmediato para garantizar el desarrollo de propuestas sustentables.

Calidad.

Nuestro profesionalismo y la utilización de materiales perdurables nos permiten llevar a cabo propuestas estratégicas y sustentables.

Confianza.

Nuestros clientes pueden tener la certeza de que desarrollamos infraestructura segura, óptima y durable.

Compromiso.

Ofrecemos servicios integrales para satisfacer las necesidades del cliente y su entorno coadyuvando al bienestar social y ambiental de México.

La representación de estos valores en el imago tipo se encuentra en las cuatro etapas que conforman la figura o cuerpo geométrico considerando a la racionalidad como base de la calidad, confianza y compromiso que caracterizan a DIRSA.

Aunado a ello el color anaranjado PANTONE 172 C evoca fortaleza, dinamismo y calidez. Su utilización en distintos tonos incrementa el impacto visual de manera proporcional a la saturación significando el proceso gradual de consolidación y crecimiento de DIRSA en el sector de la construcción.

3. ISOLOGO



El isologo de DIRSA se construye a partir de la integración del logotipo con el imagotipo, relacionando el anagrama que resume el nombre de la organización con los valores institucionales.

Asimismo, se combinan colores complementarios que crean un equilibrio entre la solidez del azul PANTONE 540 C y el dinamismo-calidez del anaranjado PANTONE 172 C generando un mayor impacto visual en el receptor.

La estructura y uso correcto del isologo es la colocación centrada del logotipo debajo del imagotipo sin dejar un espacio entre ambos. Por tanto no deben separarse estos elementos para su aplicación en los medios impresos y materiales utilitarios.

En el caso de los medios electrónicos se puede separar el logotipo e imagotipo con la finalidad de permitir dinamismo en presentaciones y página web.



Modulación

La retícula compositiva del isologo de DIRSA se inscribe en una superficie modular de 14.5 x 11 cm para asegurar la correcta aplicación de éste en los medios impresos y digitales, así como materiales utilitarios.

El valor de "x" equivale a 0.60 cm.



Área de protección

El área de protección del isologo de DIRSA sirve para evitar la interferencia de elementos gráficos que afecten la percepción del mismo, a la vez de favorecer la visibilidad del texto en los medios impresos y digitales.

El valor de "x" es igual a 1 cm.

4. S L O G A N

Construimos infraestructura sustentable
www.dirsaconstructora.com

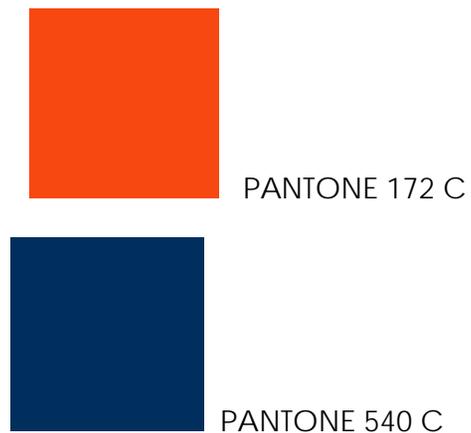
El slogan institucional **“Construimos infraestructura sustentable”** condensa la misión, visión y valores de DIRSA ya que desarrollar infraestructura sustentable implica llevar a cabo un trabajo de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes coadyuvando al bienestar social y ambiental del país.

Su aplicación en la página de Internet y materiales utilitarios/promocionales (plumas, lápices, gorras, playeras cuello redondo y tipo polo) debe acompañarse de la dirección de la página de Internet centrada, en dimensiones proporcionales y respetando la tipografía institucional Century Gothic.

Asimismo el color que se utiliza para el slogan es anaranjado PANTONE 172 C y azul PANTONE 540 C para la dirección de la página de Internet.

5. COLORES INSTITUCIONALES

Los colores institucionales parten de los utilizados en el isologo y permiten identificar a la organización atribuyendo significados simbólicos que refuerzan la imagen de DIRSA. Éstos son:



Color	PANTONE	CMYK	RGB
Anaranjado	f84812	C: 0% M: 82% Y: 93% K: 0%	R: 248 G: 72 B: 18
Azul	002f5d	C: 100% M: 85% Y: 33% K: 30%	R: 0 G: 47 B: 93

FONT RAIDERS EXTRA BOLD

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

¡ ! ¿ ? . , ; ; () * @ \$ % # / = + -

FONT WALKWAY BLACK REGULAR

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

¡ ! ¿ ? . , ; ; () * @ \$ % # / = + -

CENTURY GOTHIC

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

¡ ! ¿ ? . , ; ; " ' () * @ \$ % # / = + -

6. TIPOGRAFÍA

La tipografía que se utiliza en el isologo de DIRSA es Font Raiders Extra Bold porque evoca dinamismo, fortaleza y flexibilidad.

En el diseño de la papelería se utiliza Font Walkway Black Regular para asentar los datos de la organización.

En los soportes de comunicación se emplea una tipografía similar a la anterior para tener un estilo unificado, la cual se denomina Century Gothic. Su uso es exclusivo para elaborar el contenido de los soportes de comunicación (hoja membretada, factura, manual de identidad corporativa e inducción, presentaciones institucionales y página web).

7. USOS INADECUADOS



Para evitar el uso inadecuado del isologo es necesario cuidar las proporciones y colores señalados anteriormente de manera que no es permitido modificar el diseño como se observa del lado izquierdo.

1. El isologo está distorsionado horizontalmente debido a que no se respeta la proporción correcta.
2. Ocurre lo mismo que el caso anterior pero la distorsión es vertical.
3. El isologo está "píxeleado" por modificar una imagen digital de menos de 300 puntos por pulgada.
4. El isologo está distorsionado de manera diagonal.
5. La aplicación del isologo en un color distinto al blanco disminuye el impacto visual.
6. La distorsión del isologo se percibe en la falta de nitidez de éste.



7



8



9



10

DIRSA



11

DIRSA



12

7. El isologo es modificado de forma esférica generando una distorsión del mismo, por lo cual se recomienda evitar la aplicación en materiales utilitarios que tengan superficie con relieves.

8. Al igual que el caso anterior el isologo puede distorsionarse al aplicarse en una superficie con relieve, o bien si se modifica el ángulo de alguno de sus vértices.

9. La proporción del isologo es correcta pero se elimina el área de protección. La imagen muestra una distorsión que puede ocurrir en formatos videograbados.

10. Los colores utilizados en el isologo no son correctos ya que la aplicación digital utiliza un filtro de color o bien, si se trata de una proyección, puede deberse a fallas técnicas del cañón. Asimismo las aplicaciones impresas pueden ser incorrectas si existen fallas técnicas.

11. Se modifica la estructura del isologo colocando el logotipo arriba del imagotipo. La aplicación es incorrecta porque puede generar confusión en los públicos de DIRSA.

12. En este caso se coloca el logotipo al lado izquierdo del imagotipo, creando confusión en los públicos.



8. APLICACIONES EN MEDIOS IMPRESOS

Con el fin de lograr la unificación y recordación de la identidad visual, los medios impresos deben expresar de manera correcta el isologo, colores institucionales y tipografía evitando todo tipo de modificaciones.

Hoja membretada

Impresión a dos tintas en offset sobre papel opalina de 90 gramos. La tipografía que se utiliza en los datos de la organización es Font Walkway Black Regular tamaño 6.5 pts y en el contenido del documento se utiliza Century Gothic tamaño 11 pts color negro.

DIRSA cuenta con un archivo digital en Microsoft Office Word que incluye el área de protección del isologo y un cuadro de texto con medidas definidas para la elaboración de documentos impresos.



Tarjeta de presentación

Impresión digital a 4 x 0 tintas en cartulina opalina de 225 grs. con cubierta de laminado plástico mate al frente.

La tipografía que se usa en los datos de la organización es Font Walkway Black Regular tamaño 6 pts. a excepción del nombre del integrante de la organización a 12 pts.



Gafete

Impresión digital a 4 x 0 tintas en plástico PVC de 3 mm.

La tipografía que se utiliza en los datos contenidos en el gafete es Font Walkway Black Regular tamaño 8 a 6 pts. El nombre del director se maneja a 8 pts., tanto el nombre del integrante como el de quien autoriza y el período de emisión a 7 pts., así como los datos de la organización a 6 pts.



Factura

Juego de factura (original y copia) impresa a 2 tintas en papel bond de 37 kg. Tanto la factura original como la copia están foliadas con marginal y organizadas en un block.

La tipografía que se usa en los datos contenidos en la factura es Font Walkway Black Regular tamaño 10 pts., salvo los datos de la organización a 7 pts. y la página web a 6 pts.

En el contenido de la factura la tipografía que se usa es Century Gothic tamaño 10 pts. color negro.



Sobre bolsa

Impresión offset a 2 tintas en la parte frontal sobre papel bond blanco de 60 kg.

La tipografía que se utiliza en los datos sobre la organización es Font Walkway Black Regular tamaño 10 pts.



Etiqueta para CD

Impresión digital a 4 x 0 tintas en etiqueta para CDR White Printable 117 x 17.

La tipografía que se utiliza en los datos sobre la organización es Font Walkway Black Regular tamaño 8 pts.



1



2

9. APLICACIONES EN MEDIOS DIGITALES

La aplicación de los signos identificadores en medios digitales depende de las características técnicas del software utilizado para la elaboración de presentaciones audiovisuales.

DIRSA cuenta con un formato específico para las presentaciones audiovisuales utilizando el programa Microsoft Office Power Point. A continuación se muestran las características de cada diapositiva:

1. Incluye el isologo en la parte superior izquierda, el título del proyecto tamaño 40 pts. centrado y la fecha de la presentación a 24 pts. alineado a la derecha.
2. Diapositiva de fondo blanco con el isologo en la parte superior izquierda y la mitad izquierda del imagotipo situado en el lado inferior derecho.



3



4

3. Diapositiva de fondo blanco con el isologo en la parte superior derecha y la mitad derecha del imagotipo situado en el lado inferior izquierdo.

En las diapositivas subsecuentes se alterna el diseño de las diapositivas 2 y 3.

4. Última diapositiva de fondo blanco con la frase "Contáctanos" y la página de Internet.

El contenido de las diapositivas utiliza la tipografía Century Gothic tamaño 22 pts. para los títulos y 20 pts. para el texto. Los títulos se escriben en color anaranjado o azul, mientras que el contenido se escribe en color negro.

En el caso de contar con otros medios digitales la aplicación deberá seguir los parámetros de áreas de protección, modulación, valores RGB para el uso correcto del isologo, colores institucionales y tipografía especificada (salvo el caso de diseño web, donde la fuente podrá ser sustituida por verdana).

10. APLICACIONES EN MATERIALES UTILITARIOS



Pala

Aplicación de etiqueta auto adherible rectangular en fondo blanco con dimensiones de 10 x 8 cm.



Casco

Aplicación de etiqueta auto adherible rectangular en fondo blanco con dimensiones de 8 x 10 cm.



Flexómetro

Aplicación de etiqueta auto adherible circular en fondo blanco con diámetro de 4 cm.

El correcto uso del isologo en los materiales utilitarios varía en función de la forma, textura y color de éstos, lo cual hace que la aplicación sea bordada en textiles e impresa en offset o digital en insumos de oficina y campo.

La aplicación en insumos para trabajo de campo depende del espacio en el que convenga situar el isologo considerando su visibilidad (preferentemente centrado y en superficies planas para evitar su deformación).

Asimismo es necesario que el isologo se coloque en un fondo blanco rectangular o circular en función de la simetría del objeto respetando la modulación de éste como se muestra en la pala, casco y cinta métrica.



Gorra promocional

Aplicación bordada sin fondo blanco con dimensiones de 4 x 6 cm. En la parte posterior de la gorra se borda el slogan y la página de Internet con dimensiones de 2 x 8 cm respetando las indicaciones previamente establecidas.



Playera tipo polo

Aplicación bordada sin fondo blanco con dimensiones de 6 x 8 cm. En la parte posterior de la playera se borda el slogan y la página de Internet con dimensiones de 5 x 20 cm respetando las indicaciones previamente establecidas.

Respecto a la aplicación del isologo, slogan y página de Internet en textiles debe considerarse que la tela sea de un solo color (blanco, anaranjado o azul) y elegir las técnicas de estampado o bordado en función de su grosor.

El estampado serigrafiado se elige para telas delgadas y de un solo color, mientras que el bordado se emplea para insumos de tela gruesa utilizando hilos de tonos iguales o semejantes a los colores del imago tipo.

Para los textiles de color anaranjado y azul la aplicación del isologo debe incluir un fondo blanco respetando la modulación. En el caso de telas de color blanco se recomienda aplicar el isologo con fondo blanco para estampado y sin fondo para bordado.

El uniforme que se utiliza para eventos publicitarios y los artículos promocionales (playeras y gorras) debe incluir el isologo al frente de la prenda y en la parte posterior de ésta tanto el slogan institucional como la dirección de la página de Internet. Ambos textos deben aplicarse con los colores y tipografía institucionales considerando las dimensiones proporcionales.



Gorra para trabajo de campo

Aplicación bordada con fondo blanco con dimensiones de 4 x 6 cm.



Playera cuello redondo

Aplicación estampada con fondo blanco con dimensiones de 6 x 8 cm. En la parte posterior de la playera se estampa el slogan y la página de Internet con fondo blanco y dimensiones de 5 x 20 cm.

El uniforme para trabajo de campo consiste en una playera blanca con cuello redondo y una gorra anaranjada.

En la playera se aplica el isologo, slogan y página de Internet en técnica de estampado serigrafiado respetando el área de protección en fondo blanco para evitar que se dañe la aplicación.

En cuanto a la gorra se borda únicamente el isologo con fondo blanco omitiendo el slogan y la página de Internet para evitar que al bordar el fondo blanco se distorsione la aplicación.



Plumas

Isologo con dimensiones de 0.8 x 1 cm. En la parte posterior de la pluma se imprime el slogan y la página de Internet sin fondo con dimensiones de 6 x 1 cm.



Lápices

Isologo con dimensiones de 0.6 x 0.8 cm. En la parte posterior del lápiz se imprime el slogan y la página de Internet sin fondo con dimensiones de 5 x 0.5 cm.



Taza

Isologo con dimensiones de 5 x 7 cm.

Respecto a la aplicación de isologo, slogan y página de Internet en plumas y lápices promocionales se imprime en offset sin utilizar fondo blanco si la superficie no lo requiere.

En las plumas se aplica el isologo en una de las caras y en la parte posterior tanto el slogan como la página de Internet, mientras que en los lápices la aplicación del slogan y de la página de Internet se distribuyen en la superficie de tal manera que la impresión sea legible.

En el caso de las tazas se aplica sólo el isologo sin fondo considerando que éstas siempre serán de color blanco para evitar que se sature y sea poco estética.



Vehículos

Isologo con dimensiones de 11 x 14.5 cm. En la parte posterior de los vehículos se estampa el slogan y la página de Internet con fondo dimensiones de 10 x 30 cm.

Por su parte en la camioneta se estampa en técnica de serigrafiado el isologo tanto en la puerta del piloto como del copiloto y en la parte trasera el slogan y página de Internet respetando el área de protección en fondo blanco para asegurar su durabilidad.

11. GLOSARIO

Colores institucionales: Gama cromática que se establece para identificar de manera visual a una organización.

Identidad Conceptual: Se conforma por la misión, visión, valores, historia y estructura de la organización.

Identidad Corporativa: Expresa la personalidad de una organización a partir de la integración de la Identidad Conceptual con la Identidad Visual facilitando la notoriedad, diferenciación y prestigio entre sus públicos y sus competencias.

Identidad Visual: Consiste en la expresión gráfica del isologo, colores institucionales y tipografía.

Imagen Corporativa: Conjunto de atributos percibidos por los públicos de una organización (empleados, clientes, competencia y proveedores) a partir de la manera en que ésta actúa y se comunica respecto a quién dice ser.

Imagotipo: Elemento gráfico que suele acompañar al logotipo de una organización para identificarla mediante una representación simbólica. Permite la recordación de sus públicos y la diferenciación entre sus competencias.

Isologo: Integración del logotipo con el imagotipo que se utiliza como el principal signo identificador de una organización.

Logotipo: Representación gráfica del nombre, siglas o anagrama de una organización.

Manual de Identidad Corporativa: Conjunto de normas que regulan el uso y aplicación de la Identidad Visual en diversos medios.

Tipografía: Tipo de letra establecida para escribir los textos contenidos en los medios impresos y digitales así como los materiales utilitarios de una organización.

Slogan: Frase concisa sobre la cultura, el giro de la organización, promesa básica y/o ventaja competitiva que permite crear notoriedad y recordación

GLOSARIO

Briefing: Documento detallado que refleja elementos como definición del público objetivo, definición del producto, características y condiciones del mercado potencial, entorno competitivo, datos de la empresa, experiencias y análisis histórico-publicitarios, objetivo que se desea cumplir y datos orientativos acerca del presupuesto que son la base para llevar a cabo la estrategia de medios.

Colores institucionales: Gama cromática que se establece para identificar de manera visual a una organización.

Comunicación: Proceso de intercambio de mensajes entre emisor y receptor, los cuales comparten un código de signos y un marco referencial que, valiéndose de un canal, hacen posible la comprensión de los significados entre ambos y dando pauta a la retroalimentación.

Comunicación Organizacional: Disciplina que estudia los procesos de comunicación al interior y al exterior de las organizaciones para agilizar el intercambio de mensajes e información con sus públicos internos, externos y mixtos favoreciendo la retroalimentación y el aprendizaje mutuo con el fin de evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno.

Empresa: Grupo social creado con fines económicos que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Estrategia: Serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades para cumplir objetivos determinados.

Estructura Organizacional: Se conforma por las relaciones formales y niveles de jerarquía identificando el agrupamiento de integrantes en áreas que constituyen la organización para propiciar la comunicación, coordinación e integración de actividades.

Identidad Conceptual: Se conforma por la misión, visión, valores, historia y estructura de la organización.

Identidad Corporativa: Expresa la personalidad de una organización a partir de la integración de la Identidad Conceptual con la Identidad Visual facilitando la notoriedad, diferenciación y prestigio entre sus públicos y sus competencias.

Identidad Visual: Consiste en la expresión gráfica del isologo, colores institucionales y tipografía.

Infraestructura Sustentable: Resultado del proceso ingenieril que se realiza a partir de la planificación, ejecución y supervisión de una obra civil considerando tanto las necesidades físicas (dimensiones, materiales y el entorno) como las necesidades del cliente (presupuesto, tiempo de entrega y uso de la obra).

Imagen Corporativa: Conjunto de atributos percibidos por los públicos de una organización (empleados, clientes, competencia y proveedores) a partir de la manera en que ésta actúa y se comunica respecto a quién dice ser.

Imagotipo: Elemento gráfico que suele acompañar al logotipo de una organización para identificarla mediante una representación simbólica. Permite la recordación de sus públicos y la diferenciación entre sus competencias.

Isologo: Integración del logotipo con el imagotipo que se utiliza como el principal signo identificador de una organización.

Logotipo: Representación gráfica del nombre, siglas o anagrama de una organización.

Manual de Identidad Corporativa: Conjunto de normas que regulan el uso y aplicación de la Identidad Visual en diversos medios.

Manual de Inducción: Documento que facilita la integración de los nuevos miembros de la organización con los objetivos de la misma y la adaptación al desarrollo de sus actividades. Contiene información básica como la misión, visión, valores, servicios, reglamento interno y prestaciones.

Marketing directo: Envío de información relevante a los públicos actuales y potenciales de manera rápida y económica.

Misión: Razón de ser de la organización que guía y da sentido a sus actividades.

Organigrama: Representación gráfica de los procesos, actividades, flujos de comunicación entre los miembros de la organización y sus responsabilidades.

Organización: Sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de los individuos conducen al logro de objetivos comunes.

Plan de Comunicación: Documento estratégico que establece un marco de referencia para ejecutar acciones de comunicación que satisfagan las necesidades de las organizaciones.

Plan de medios: Documento que contiene una o varias estrategias de difusión de mensajes publicitarios basadas en un propósito y necesidades establecidas por la organización con el fin de obtener el impacto deseado entre su público objetivo.

Publicidad: Área de la comunicación que coadyuva a la emisión de mensajes a través de diversos medios de comunicación masiva cuya finalidad es promover o incrementar la venta de los productos y/o servicios de una empresa a partir de su posicionamiento.

Relaciones Públicas: Conjunto de actividades y programas de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones para crear y/o mantener buenas relaciones con sus públicos tanto externos como mixtos, a la vez que generar en ellos una imagen favorable.

Slogan: Frase concisa sobre la cultura, el giro de la organización, promesa básica y/o ventaja competitiva que permite crear notoriedad y recordación en los públicos.

Táctica: Actividades específicas que se necesitan llevar a cabo de manera detallada para la ejecución de la estrategia

Tipografía: Tipo de letra establecida para escribir los textos contenidos en los medios impresos y digitales así como los materiales utilitarios de una organización.

Valores: Principios o ideales que guían todas las acciones de la organización, a la vez de reflejar los intereses comunes o la personalidad de sus integrantes.

Visión: Ideal a largo plazo de la organización cuya función es orientar las decisiones estratégicas y lograr un crecimiento de la misma.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Adizes, Ichak. *Ciclo de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*, Madrid, Díaz de Santos, 1994, 385 pp.
- Altamirano Vichot, Alina. “Importancia de la diferenciación de los públicos en el proceso de generación de imagen en las organizaciones”, [en línea], Cuba, Instituto superior de Relaciones Internacionales, mayo de 2007, http://www.isri.cu/Paginas/Boletin/boletin_11307.htm, Recuperado el 17 de abril de 2008.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”, [en línea], México, *Razón y Palabra*, No. 4, septiembre-noviembre 1996, <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/andrade.html>, Recuperado el 15 de abril de 2008.
- Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, La Coruña, Netbiblio, 2005, 122 pp.
- *Anuario Estadístico Distrito Federal 2007*, [en línea], México, INEGI, 2007, http://www.inegi.gob.mx/pro_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825159948&seccionB=cp#, Recuperado el 22 mayo de 2008.

- Arras Vota, Ana María. *Comunicación Organizacional*, México, Textos Universitarios–Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, 237 pp.
- Arredondo Rea, Susana Paola. *Participantes y competidores en la industria de la construcción en México*, México, UNAM–Facultad de Ingeniería, 2004, 79 pp.
- Ávila González, Rafael. *Crítica de la Comunicación Organizacional*, México, Dirección General de Estudios de Posgrado–Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM–Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004, 216 pp.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*, España, Paidós, 1992, 221 pp.
- Baudrillard, Jean. *Cultura y Simulacro*, Barcelona, Editorial Kairos, 1984, 193 pp.
- *Boletín Informativo de la Construcción*, [en línea], México, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, <http://www.cmic.org/boletin/15sep09/index.cfm>, Recuperado el 12 de marzo de 2009.
- Bolívar, Héctor. *et al. El ingeniero civil ¿qué hace?*, México, Alhambra, 1982, 127 pp.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, Segunda Edición, 120 pp.

- Campos, Roy. *et al. Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2006-2007*, [en línea], México, Consulta Mitofsky,
http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/17_articulosinteres_pdf/2008_0401_NSE_AMAI.pdf, Recuperado el 03 de julio de 2008
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999, 254 pp.
- *Censo General de Población y Vivienda 2000*, [en línea], México, INEGI,
http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2000/definitivos/DF/sintesis/poblacion.pdf, Recuperado el 03 de julio de 2008.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 2003, 121 pp.
- _____. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Crujia, 2003, 257 pp.
- _____. *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Buenos Aires, Paidós Ibérica, 1999, 161 pp.
- _____. *La imagen de empresa, métodos de comunicación integral*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, 1977, 211 pp.
- Chaves, Norberto. *La imagen corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili, 2001, 189 pp.
- Chávez Pérez, Guillermo. *El ingeniero y la Ingeniería Civil*, México, Instituto Politécnico Nacional, 1999, 210 pp.
- “Climas”, [en línea], México, INEGI,

http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/estados/df/climas_map.cfm?c=444&e=09, Recuperado el 08 de julio de 2008.

- “Crecerá 4.5% industria de la construcción: CMIC”, [en línea], México, *El Economista*, 02 de mayo de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-05-02-61799>, Recuperado el 23 de mayo de 2008.
- Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*, México, International Thomson Editores, 2004, Sexta Edición, 614 pp.
- “Datos estadísticos”, [en línea], Delegación Coyoacán, México, http://www.coyoacan.df.gob.mx/la_delegacion/delegacion-datos_est.php, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, México, Fragua, 1997, 196 pp.
- “Demografía”, [en línea], Delegación Tlalpan, México, http://www.tlalpan.gob.mx/htmltonuke.php?filnavn=html/conoce_tlalpan/demografia.htm, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- “Detecta atlas zonas de alto riesgo en ocho delegaciones”, [en línea], México, *El Universal*, <http://www.eluniversal.com.mx/grafico/63435.html>, Recuperado el 08 de julio de 2008.
- *Encuesta Nacional de Empresas Constructoras 2008 del INEGI*, [en línea], México, INEGI,

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/consbol.asp>, Recuperado el 12 de abril de 2008.

- “Estadísticas”, [en línea], Delegación Miguel Hidalgo, México, http://www.miguelhidalgo.gob.mx/Nuestra_Delegacion/Estadisticas, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- “Estadísticas de la Delegación Cuajimalpa, fuente INEGI”, [en línea], Delegación Cuajimalpa de Morelos, México, http://www.cuajimalpa.df.gob.mx/infraestructura/datos_inegi.html, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- *Estrategia para el cambio futuro de la Ingeniería Civil Mexicana*, Tomo I, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 1985, 249 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2002, Segunda Edición, 411 pp.
- _____ . *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, Segunda Edición, 273 pp.
- Fonseca, Diego. “Reconstrucción total” en *Obras*, México, Año 35, No. 417, septiembre 2007, Sección 100 constructoras en México, Grupo Editorial Expansión, p. 101-104
- _____ . “Operación Lumberjack” en *Obras*, México, Año 35, No. 417, septiembre 2007, Sección 100 constructoras en México, Grupo Editorial Expansión, p. 108-110
- G. Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, 75 pp.

- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*, México, Logos Consorcio Editorial, 1977, 423 pp.
- González Lobo, Ma. Ángeles. *Manual de planificación de medios*, Madrid, ESIC Editorial, 1997, 519 pp.
- Guillen Gestoso, Carlos. *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, Madrid, Mc Graw Hill Interamericana, 2000, 357 pp.
- Grados, Jaime A. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*, México, 2003, Tercera Edición, 352 pp.
- “Hábitos de usuarios e Internet en México 2008 AMIPCI”, [en línea], México, Consulta Mitofski, 16 de octubre de 2008, <http://72.52.156.225/Estudio.aspx?Estudio=amipci>, Recuperado el 15 de febrero de 2009.
- Hernández Laura, “¿Vale la Pena Invertir en Comunicación Organizacional?”, [en línea], México, *Mi espacio*, <http://www.miespacio.org/cont/gi/invertir.htm>, Recuperado el 25 de marzo de 2008.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en las empresas*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998, 148 pp.
- “IP sugiere cautela ante crisis de EU”, [en línea], México, *El Economista*, 05 de mayo de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-05-05-61893>, Recuperado el 23 de mayo de 2008.
- Islas, Octavio. *Los internautas mexicanos en la Web 2.*, [en línea], México, Razón y palabra, febrero de 2009,

<http://razonypalabra.org.mx/espejo/2009/feb16.html>, Recuperado el 20 de febrero de 2009.

- Joannis, Hemri. *El proceso de creación publicitaria, planteamiento, concepción y realización de los mensajes*, México, Planeta, 1990, 175 pp.
- “La delegación en Cifras”, [en línea], Delegación Álvaro Obregón, México, http://www.aobregon.df.gob.mx/delegacion/encifras/dat_gral.html, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- *Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal*, [en línea], México, Secretaría de Desarrollo Social, 2006, <http://sedesol2006.sedesol.gob.mx/subsecretarias/desarrollourbano/cometa/documentos/LDUUDF.DOC>, Recuperado el 08 de julio de 2008.
- *Ley de Obras Públicas del Distrito Federal*, [en línea], México, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo del Distrito Federal, 2003, <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/66.htm>, Recuperado el 08 de julio de 2008.
- *Ley del Seguro Social*, [en línea], México, Orden Jurídico Nacional, 2006, [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PL/CU/Leyes/21121995\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PL/CU/Leyes/21121995(1).pdf), Recuperado el 31 de octubre de 2008.
- *Ley Federal del Trabajo*, [en línea], México, Orden Jurídico Nacional, 2006, [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970(1).pdf), Recuperado el 31 de octubre de 2008.
- Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*, México, Limusa, 2005, 283 pp.

- “México crecerá más que EU: SHCP”, [en línea], México, *El Economista*, 29 de abril de 2008, <http://www.economista.com.mx/articulos/2008-04-29-61586>, Recuperado el 23 de mayo de 2008.
- “Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal”, [en línea], INEGI, México, 2004, http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf, Recuperado el 16 de abril de 2008.
- Montoya Rivero, Ma. Cristina. *et al. La ingeniería Civil Mexicana, un encuentro con la historia*, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 1996, 343 pp.
- *Niveles socioeconómicos 2004*, [en línea], AMAI, México, 2004, <http://www.amai.org/NSE/AMAINSE2004.ppt>, Recuperado el 03 de julio de 2008.
- Padilla Meléndez, Antonio y Ana Rosa Del Águila. *Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual*, Madrid, Ra-ma, 2001, 124 pp.
- *Panorama Censal del Sector Construcción*, Censos Económicos del 2004, México, INEGI, 2004, 62 pp.
- “Población”, [en línea], Delegación la Magdalena Contreras, México, <http://www.mcontreras.df.gob.mx/demografia/index.html>, Recuperado el 05 de julio de 2008.

- “Población”, [en línea], Delegación Benito Juárez, México, http://www.delegacionbenitojuarez.gob.mx/content/2/module/pages/op/displaypage/page_id/122/format/html/, Recuperado el 05 de julio de 2008.
- *Principales Indicadores de Empresas Constructoras*, Estadísticas económicas, México, INEGI, 2008, 66 pp.
- *Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012*, [en línea], Presidencia de la República, <http://www.infraestructura.gob.mx/index.php?page=documento-completoen-formato-pdf>, Recuperado el 26 de mayo de 2008.
- Putnam, Linda. *et al. Comunicación empresarial, nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia comunicativa*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002, 125 pp.
- Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz Celia (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, U. Iberoamericana/Plaza y Valdés, 2000, 386 pp.
- “Reforma al Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo”, [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 17 de enero 2006, [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/STPS/Decretos/2006/17012006\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/STPS/Decretos/2006/17012006(1).pdf), Recuperado el 18 de abril de 2008.
- “Regiones sísmicas de México”, [en línea], México, Servicio Sismológico Nacional, http://www.ssn.unam.mx/website/html/SSN/Sismos/region_sismica_mx.htm, Recuperado el 08 de julio de 2008.

- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1995, 499 pp.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, ESIC, 1994, 302 pp.
- Scheinsohn, Daniel A. *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 2000, 359 pp.
- Schultz Lucas, Estrella. *El oráculo del guerrero*, Santiago de Chile, Editorial Cuatro Vientos, 1995, p.43-45
- “Si su Web no está en Google... entonces no está en Internet”, [en línea], Perú, <http://www.quiguesmarketing.com/posicionamiento.html>, recuperado el 20 de febrero de 2009.
- “Situación de la Industria de la Construcción y Propuesta de Recuperación”, [en línea], México, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, <http://www.cmic.org/cmic/saladeprensa/Ako1999/Doctositucion1.htm>, Recuperado el 08 de julio de 2008.
- V. Krick, Edward. *Introducción a la ingeniería y el diseño en la ingeniería*, México, Limusa, 1989, 240 pp.
- Van Reel, Cees. “Nuevas formas de la comunicación organizacional”, [en línea], México, *Razón y Palabra*, No. 34, agosto-septiembre 2003, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>, Recuperado el 24 de marzo de 2008.

- Villafañe, Justo. *Imagen positiva gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Madrid, 1993, 341 pp.
- “Zozobra la reforma fiscal”, [en línea], México, *La Jornada*, 24 de julio de 2007,
<http://www.jornada.unam.mx/2007/07/24/index.php?section=opinion&article=024o1eco>, Recuperado el 08 de julio de 2008.