



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA  
UNA PyME: CASO DE ESTUDIO ARQUITECTURA MCD**

**TESIS**

**Que para obtener el título de:**

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

**Especialidad en Comunicación Organizacional**

**Presenta:**

**Sánchez Espinosa Iván Alan**

**Asesora:**

**Dra. Adriana Reynaga Morales**

**Ciudad Universitaria, Cd. De México, 2017.**





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.

## **Agradecimientos:**

### ***A mis padres Sara y Nicolás:***

Por todo el apoyo y amor que siempre me han dado, por ser un ejemplo de vida para forjarme como hombre de bien, siempre preocupados por la familia, que me han enseñado es lo más importante.

### ***A mi hermana Brenda:***

Quien siempre ha estado para apoyarme, darme cariño y compartir de los mejores momentos de mi vida.

### ***A Karen Alejandra:***

Quien siempre con su amor me apoya y da ese impulso para seguir adelante, por tener una palabra de aliento y confianza en todo momento.

### ***Arquitectura MCD, Arq. Selene y Jovan:***

Por darme la oportunidad de probar mis conocimientos, y otorgar la confianza de trabajar con ellos.

### ***Dra. Adriana Reynaga:***

Por ser mi guía a lo largo de este camino, una de las mejores profesoras que tuve, siempre dispuesta a ayudarme y dar un buen consejo.

### ***A la UNAM:***

Por dejarme lograr este sueño de formar parte de su comunidad y capacitarme para salir a enfrentar al mundo con las herramientas necesarias.

***Gracias.***

## Índice

Introducción.....	4
<b>Capítulo 1 Marco Teórico</b>	
1.1 Definición de organización.....	10
1.1.1 Tipología de las organizaciones.....	12
1.2 Cultura organizacional.....	17
1.2.1 Proceso de socialización.....	20
1.2.2 Elementos de la cultura organizacional.....	22
1.2.3 Estructura organizacional.....	24
1.2.4 Funciones de la cultura organizacional.....	28
1.3 Identidad Corporativa.....	30
1.3.1 Identidad Conceptual.....	31
1.3.2 Identidad Visual.....	33
1.4 Clima y ambiente organizacional.....	34
1.4.1 Clima organizacional.....	34
1.4.2 Ambiente organizacional.....	36
1.5 Redes de comunicación .....	37
1.6 Medios organizacionales de comunicación.....	38
1.7 Herramientas de formalización.....	39
1.8 ¿Qué es la comunicación organizacional?.....	40
1.8.1 Comunicación interna.....	44
1.8.1.1 Públicos internos.....	47
1.8.1.2 Relaciones Públicas.....	49
1.8.2 Comunicación formal.....	52
1.8.3 Comunicación informal.....	54
<b>Capítulo 2 Diagnóstico organizacional</b>	
2.1 Modelos de diagnóstico organizacional.....	61
2.2 Metodología de análisis.....	64

2.3Arquitectura MCD: Mantenimiento, construcción y diseño.....	65
2.3.1 Antecedentes (historia).....	65
2.3.2Tipología.....	67
2.3.3 Proceso de socialización.....	68
2.3.4 Estructura organizacional.....	71
2.3.5 Cultura organizacional.....	73
2.3.6 Identidad conceptual.....	77
2.3.7 Identidad visual.....	78
2.3.8 Clima y ambiente organizacional.....	80
2.3.9 Redes de comunicación.....	82
2.3.10 Medios organizacionales de comunicación.....	82

### **Capítulo 3 Análisis de las áreas de oportunidad**

3.1Propuestas.....	87
Conclusiones.....	105
Anexos.....	109
Bibliografía.....	111

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones van cambiando, como consecuencia con el paso del tiempo van requiriendo nuevas estructuras de comunicación y de organización, que deben ser planteadas y estructuradas según las necesidades: la organización, de los empleados que laboran ahí y sobre todo de su público. La mala comunicación impide que la organización se desarrolle adecuadamente y que crezca, por subsecuente que la gente que forma parte se sienta poco comprometida a laborar de la mejor manera para los fines adecuados para la empresa.

El diagnóstico organizacional, es una herramienta que permite analizar los flujos de comunicación, su efectividad y plantear estrategias de mejora para la empresa u organización que mediante distintos elementos permiten llegar a una comunicación efectiva. Dentro de este diagnóstico se evalúa la cultura e identidad organizacional, estos dos son importantes y necesaria para todas las organizaciones, ya que la cultura se plasma, transmite y se proyecta el ser de la empresa u organización mediante la misión, por otro lado, la visión plasma hacia dónde van los objetivos de la empresa, la perspectiva como se rige se plasma mediante sus valores, la suma de estos elementos da como resultado una integración óptima y se construye un ideal organizacional.

Dentro de la cultura organizacional se plantea si la organización tiene áreas de oportunidad en la cual se pueda trabajar para acercarla a dicho ideal organizacional. En cuanto a la identidad se determina si el nombre es adecuado, si los colores institucionales son ideales conforme a lo planteado en el párrafo ideal, si se acercan o alejan de su visión mediante sus valores y misión, estos elementos ayudan a determinar si la organización se proyecta adecuadamente para con su público.

Las pequeñas y medianas empresas en México representan un importante sector para la economía nacional, sin embargo, la gran mayoría carece de información que sirva para el crecimiento laboral, así como para aumentar la eficiencia en procesos y entrega de resultados, por lo que la gran mayoría tiene una gran área de oportunidad para explotar y aprovechar los recursos que la comunicación ofrece.

De esta forma las empresas viven su día a día con la posibilidad de explotar estos recursos y sin saberlo, tratando de mejorar al interior con la utilización de recursos que van encontrando por casualidad o necesidad en su vivir, tales como una app, herramientas de oficina como post-it, corchos, tableros, pizarras, y un sinnúmero de utensilios que muchas veces quedan rezagados por el nulo conocimiento que se tiene de ellos y su funcionalidad en cada empresa.

Debido a esto existe una constante aparición de problemas al interior, como rumores, chismes, mala distribución de actividades, falta de seriedad en las actividades, sin existencia de un sentido de pertenencia hacia la empresa, rotación excesiva de personal, mala designación de cargos, etcétera. Lo cual pareciera simple, pero se trata de aspectos que abarcan complejidades que se reflejan a la hora de llevar a cabo una simple tarea o presentar los resultados a un cliente de una manera inadecuada e ineficaz.

Es por eso que propongo un diagnóstico para Arquitectura MCD en donde se le pueda demostrar al cliente el valor de la comunicación para su empresa, el bienestar que puede ofrecerle y la subsanación de problemáticas al interior de la misma, con el único fin de hacerla encontrar un punto de convergencia entre lo que quiere y debe ser.

El fomento para el crecimiento económico personal en México ha ido en aumento, lo cual ha propiciado que cada día surjan nuevas empresas en el país, en su mayoría las denominadas PyME, con lo cual se crea un sinnúmero de posibilidades para crear y administrar procesos, finanzas, productos o servicios, pero dentro de esta administración también existe el capital humano, el cual en ocasiones es dejado de lado por la preocupación que implica el autoempleo.

La supervivencia de muchas de estas empresas está supeditada a la economía macro, pues dependen en gran medida de los precios de insumos para ofrecer sus productos, sin embargo, hay factores que pueden inclinar la balanza a su favor y ofrecer alternativas para mantenerse en juego con la competencia, es aquí donde el accionar de la comunicación cobra importancia.

Los servicios de comunicación en nuestro país muchas veces son confundidos o infravalorados con temas como mercadotecnia, publicidad, recursos humanos, etcétera. Pero la labor de un comunicólogo organizacional va mucho más de esto, sobre todo con organizaciones pequeñas como las que componen el grueso de la economía nacional, debido a la posibilidad de ofrecer soluciones a corto, mediano o largo plazo, de manera eficaz y oportuna, con la detección de áreas de oportunidad.

Estas áreas de oportunidad deben ser tomadas en cuenta para darle una mayor posibilidad de sobresalir entre los competidores lo que conlleva a tener un mayor impacto y una visibilidad para su público objetivo. Es bien sabido que las empresas precinden de los servicios de comunicación porque le restan importancia, algunos suplantán las funciones de un comunicólogo y trabajan por su cuenta haciendo panfletos informativos que carecen de orden, redacción adecuada, identidad corporativa; otros contratan servicios de publicidad como anuncios con mensajes poco claros, generales, etcétera.

No es regla general que funcione o no este tipo de productos, sin embargo, si se planea, organiza y tienen los conocimientos para definir el mensaje correcto, existe una mayor probabilidad de tener éxito. Para el área de comunicación organizacional, muchas veces el trabajo en estas empresas implica un presupuesto limitado, incluso nulo, por lo que la precisión con la que se trabaje con la empresa es crucial.



A lo largo de este escrito se analiza a una empresa en una situación particular ubicada al sur de la Ciudad de México, con una trayectoria de varios años dedicada a la construcción, como toda empresa ha tenido cambios, momentos de éxitos y fracasos. Decidieron darme la oportunidad de trabajar con ellos en el ámbito de la comunicación ahora que están creciendo, en donde con base en mis conocimientos, crearé estrategias de comunicación orientadas a la mejora de la organización.

Esta oportunidad surge a partir de la necesidad de crecer como empresa, pues varios clientes o proveedores requerían de mayor formalidad y calidad de imagen, ahora que se encuentra en un momento estable los directivos han decidido salir de esa zona de confort y seguir creciendo.

Mediante técnicas de investigación, tales como muestreos, entrevistas, trabajo de campo; he recabado información que sirve para desmenuzar los procesos de comunicación por los cuales la empresa se ha regido y ha adoptado como propios, le ha otorgado un valor a cada uno, pero también, el sentimiento que ha despertado entre sus colaboradores el estar trabajando en esta empresa.

En el primer capítulo están concentrados todos los conceptos teóricos que he utilizado para el análisis de mi caso de estudio, definidos con su utilidad y la forma en que se reflejan en una organización; asimismo incluyo la tipología, definición y elementos que conforman a estas formas de asociaciones; esto es con el propósito de enfatizar el objetivo de este trabajo, la comunicación y sus procesos al interior de una organización.

En el segundo capítulo se plantea la situación en la que se encuentra la empresa Arquitectura MCD, basado en los conceptos teóricos previamente explicados, qué ocurre, quiénes están involucrados y cómo afecta al funcionamiento de la organización, para que de esta manera se puedan detectar las áreas de mejora, los puntos fundamentales que la comunicación puede optimizar.

En el capítulo tres, se incluye el análisis puntual de las áreas de oportunidad detectadas, así como también las propuestas para subsanar cada una de ellas, junto con sus estrategias para saber cómo y de qué forma se va a plantear este cambio.

Todo esto, con el fin de ofrecer a la empresa las herramientas, soluciones, asesoramiento, que le permitan crecer, desarrollar su identidad, profesionalizar y estandarizar procesos, así como su comunicación interna y externa, de una forma económica partiendo del interior de la organización con lo cual llega a impactar hasta su exterior.

A través de este escrito se pretende responder las siguientes incógnitas en torno de la comunicación organizacional, en especial lo referente a la cultura que se produce e induce a los integrantes de la empresa en cuestión:

- ¿Por qué llevar a cabo un diagnóstico organizacional en Arquitectura MCD?
- ¿Qué tan importante es la detección de áreas de oportunidad a través de esta herramienta para la cultura organizacional en esta empresa.

Con base en esto, será posible lograr los siguientes objetivos:

- Demostrar como la detección de áreas de oportunidad a través de la aplicación de un diagnóstico de comunicación interna a una PyME puede generar un cambio en la forma de gestionar la comunicación y procesos.
- Demostrar la eficacia del diagnóstico de comunicación interna en Arquitectura MCD, mediante un análisis de sus áreas de oportunidad.
- Establecer que el estudio de la cultura organizacional en Arquitectura MCD es el área adecuada para detectar, mejorar y cambiar los procesos comunicativos que existen.
- Definir a la cultura organizacional como aquel elemento de la comunicación interna que vuelve eficientes los procesos y medios de

comunicación de la empresa Arquitectura Mantenimiento, Construcción y Diseño.

- Generar una propuesta de mejora en torno a la empresa Arquitectura MCD a través de la utilización de estrategias de comunicación que aprovechen los recursos de la misma.

De este modo si la empresa Arquitectura MCD evalúa sus áreas de oportunidad a través de un diagnóstico de su cultura organizacional, entonces logrará implementar estrategias de comunicación que subsanen las diversas situaciones para la mejora de la organización. Por lo tanto, la cultura organizacional de Arquitectura MCD se verá mejorada si se hace uso de los elementos conceptuales de manera formalizada e interiorizada.

Con esto se pretende concluir con el hecho de que una correcta creación, formalización y difusión de la cultura organizacional puede ser la herramienta adecuada para generar un cambio orientado al crecimiento de una PyME, otorgando las posibilidades de hacer un mayor frente al mercado con el que compete y de este modo lograr una mejor probabilidad de sobrevivir.

## Capítulo 1 Marco Teórico

### 1.1 Definición de organización

El ser humano es un ser social por naturaleza, lo cual provoca que siempre tenga la necesidad de sociabilizar con su entorno, asociarse y de este modo alcanzar a cumplir un objetivo, ya sea a corto, medio o largo plazo; es así como en esta forma de asociarse del individuo se forman las organizaciones.

Para algunos autores la clave de toda organización está en la consecución de un objetivo en común, pues bien, actualmente varios teóricos han trabajado para darle una definición en donde se entiende por organización “dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación”<sup>1</sup>; siendo así una muestra de lo antigua que es la forma de reunirse para el ser humano y alcanzar el éxito en algo en específico, sin embargo, la época en la que vivimos necesita de una definición más robusta y amplia.

Es así como “las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjuntivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman”<sup>2</sup>. Esta realidad requiere que existan una serie de procedimientos, reglas, tácticas y estrategias que encaminen a la organización hacia la consecución de metas como conjunto.

---

<sup>1</sup> Carlos Fernández Collado, “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Ed. Trillas, 1998, pág. 13.

<sup>2</sup> Claudia García Álvarez, “Una aproximación al concepto de la cultura organizacional”, Colombia, Ed. Pontificia Universidad Javeriana, 2005, pág. 168.

Dentro del campo de la comunicación encontramos que se puede tratar de “una institución social; donde existe un sistema de actividades que desempeñan sus integrantes; se caracteriza por su coordinación y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros; tiende hacia determinados fines; sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, social, cultural, etcétera, en donde se desenvuelve, determinando a su vez con ese medio un proceso de constante interacción”<sup>3</sup>.

Con base en estas definiciones se puede apreciar como la parte medular de toda organización es la colectividad de la que hacen participe a los individuos, que tal vez sin esa ayuda, no podrían conseguir o sería más difícil. Es por eso que la comunicación toma partida en esta forma de sociedad, en la cual los lazos comunicativos deben ser eficientes y eficaces toda vez que se requiere el flujo de información dentro y fuera de la misma.

Ahora bien, he mencionado que una organización trabaja por cumplir con un objetivo, pues bien, como parte de nuestro trabajo es hacer que todos los integrantes de la misma lo conozcan y se sientan identificados con el mismo para lograr un mejor desempeño en las funciones de cada uno.

Estos roles que se dan en la organización son importantes pues definen las tareas, cargos, carácter, que cada individuo aporta y que además garantiza el buen funcionamiento organizacional; la división del trabajo, poder y recursos es algo que se debe trabajar desde el principio. Es entonces, cuando se puede hablar de una comunicación organizacional.

Desde luego existen organizaciones grandes, medianas y pequeñas, pero sin duda, en todas se deben aplicar los patrones de comunicación básicos, dejando claro las responsabilidades, funciones, tareas, roles, cargos e incluso la jerarquía

---

<sup>3</sup> S/A, “La organización como sistema” Disponible en: [www.unlar.com.ar/%2Fdocumentos\\_comunes%2Fla\\_organizacion\\_como\\_sistema.doc](http://www.unlar.com.ar/%2Fdocumentos_comunes%2Fla_organizacion_como_sistema.doc) Consultado el 17 de marzo de 2017.

de poderes dentro de los dirigentes de la organización; esto con el fin de tener un constante control de los flujos de información en donde una decisión puede marcar la pauta entre la existencia o la desaparición de la empresa.

### 1.1.1 *Tipología de las organizaciones*

Ahora que se ha definido a la organización, como aquella asociación de dos o más individuos para alcanzar un objetivo en común, dedico el siguiente apartado a la tipología de las organizaciones, ya que parte del conocer a la organización es saber a qué tipo pertenece para conocer cuál es la mejor decisión o rumbo a tomar para lograr sus metas institucionales.

La tipología de las organizaciones está determinada por factores como el tamaño, características, estructura y objetivos, como lo marca Idalberto Chiavenato<sup>4</sup>, lo cual conlleva a ver cómo dividir el tipo de organizaciones aún no queda del todo clara, por lo que hay que recurrir a mayores detalles.

Algunos de los factores que las hacen diferentes entre sí, son aquellas características únicas que les dan identidad, cultura, ambiente, clima, etcétera. Pues de esta forma se observa cómo la comunicación cambia entre una organización y otra.

Chiavenato las clasifica<sup>5</sup>:

#### ➤ **Según sus fines:**

- ❖ Con fines de lucro, las empresas que como fin principal es generar ganancias o utilidades para sus dueños.
- ❖ No lucrativas, es decir, aquellas que tienen un cumplimiento con la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, "Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones", Ed. Thomson, México, 2004.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

➤ **Según su formalidad:**

- ❖ Formales, comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos.
- ❖ Informales, no poseen estructura organizacional.

➤ **Según su grado de centralización:**

- ❖ Centralizadas, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
- ❖ Descentralizadas, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

Esta clasificación es de ayuda para comprender parte del comportamiento de cada organización y su clasificación general de acuerdo a sus funciones, sin embargo y para ser más específico citaré la tipología de Joseph Litterer, quien agrupa a las organizaciones de acuerdo a un criterio de técnicas particulares que hacen diferente a una organización, la cual ayuda a ser más precisos a la hora de clasificar una organización y diferenciarla del resto.

Se toman tres criterios para establecer una tipología de una organización:

1. Característica o rasgo definitorio
2. Conjunto de características que la hacen única
3. Variable con información suficiente para que alguien conozca más acerca de la organización<sup>6</sup>.

Bajo esta concepción de las organizaciones y su clasificación se puede tener un primer panorama general de la empresa que se quiere analizar, se genera entonces una idea de hacia dónde debe ir y cuáles son los lazos comunicativos generales que pueden y deben existir para el adecuado manejo organizacional, a partir del aprovechamiento de los recursos natos de la empresa.

---

<sup>6</sup> Joseph Litterer, "Análisis de las organizaciones", México, Ed. Limusa, 1976, pág. 74.

Ahora bien, retomaré el caso de las organizaciones con fines de lucro para hablar de la figura conocida como empresa, a la cual Thompson define como “una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman”<sup>7</sup>.

Las empresas a su vez están clasificadas de varias formas, sin embargo, la más pertinente para este caso de estudio es según el tamaño, que de acuerdo al INEGI<sup>8</sup> son las siguientes:

- Micro: de 1 a 10 integrantes
- Pequeña: de 11 a 50 integrantes
- Mediana: de 51 a 100 integrantes
- Grande: de 100 y más personas

Con esta información acerca de las empresas, introduzco el concepto de *MiPyME* que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se trata de la micro, pequeña y mediana empresa, referido a las organizaciones con fines de lucro que cuentan con un número de integrantes determinado según el caso. Con los datos del INEGI se puede notar además que este tipo de empresas tienen una importancia relevante debido a que aportan más de la mitad del PIB en nuestro país, debido a que representan el 95.4% del total de empresas a nivel nacional<sup>9</sup> de este modo pasan a ser el motor de la economía nacional.

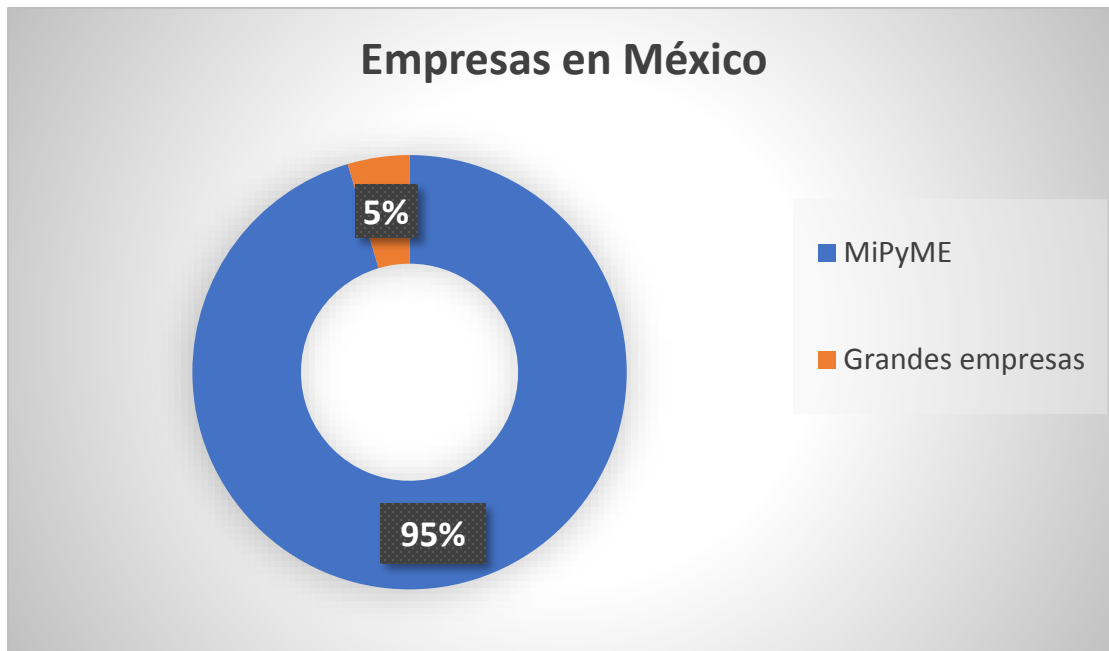
---

<sup>7</sup> Ivan Thompson, “Definición de empresa”, disponible en línea: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>, consultado el 15 de marzo de 2017.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2014. Disponible en línea: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf) Consultado el 15 de marzo de 2017.

<sup>9</sup> INEGI, “Censo económico 2014”, disponible en línea: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes\\_ce.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes_ce.pdf)





*Forma 1 Empresas en México (INEGI, 2014)*

Estas empresas son creadas a partir de la experiencia adquirida por los dueños en algún trabajo previo del mismo ramo, la mayoría de las veces, además cuentan con un capital económico reducido por lo que la constitución, así como los recursos materiales son limitados; esto supone un riesgo a la organización a la hora de tratar de crear un ambiente de trabajo adecuado.

Debido a esta situación y de acuerdo a la revista de negocios Forbes<sup>10</sup>, alrededor del 90% de las empresas, en especial *MiPyME*, lo hacen desde el núcleo de una familia de este modo surge la empresa familiar a la cual se le define como aquella organización “donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar”<sup>11</sup>.

---

Consultado el 10 de septiembre de 2017.

<sup>10</sup> Gerardo Villafranco, “Los retos para la supervivencia de las empresas familiares”, Revista Forbes México, disponible en línea: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/> consultado el 17 de septiembre de 2017.

<sup>11</sup> Argentina Soto en “La empresa familiar en México: situación actual de la investigación”, disponible en línea: [www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140) consultado el 15 de marzo de 2017.

En estas empresas la familia tiene un grado de responsabilidad de liderazgo más grande a la hora de involucrarse en proyectos y la toma de decisiones, como lo menciona un estudio de KPMG México<sup>12</sup> la falta de una buena gestión de costos y un capital humano y financiero limitados, son factores que incrementan las tasas de mortalidad para estas entidades de negocio.

A la hora de integrar una empresa familiar surgen diversas problemáticas<sup>13</sup>:

- Confusión de roles familiares y laborales
- Asignación de puestos jerárquicos como consecuencia de pertenecer a la familia y no porque la empresa requiera el puesto o se cuente con la capacidad de desempeñarlo.
- Condicionamiento de lealtades comprometidas con otros integrantes de la familia
- Brecha generacional entre los miembros de la familia

Además, Horacio Andrade enuncia algunas características de estas empresas como<sup>14</sup>:

- Excesiva rigidez en su manejo
- Marcado estilo autocrático de dirección
- Exacerbación del valor de la experiencia frente a la capacidad
- No cuestionamiento del poder del líder
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y la actuación de éste por parte de los accionistas o socios
- Dilución de las responsabilidades por una gestión obsoleta.

---

<sup>12</sup> KPMG México, “Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer”, disponible en línea: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf> Consultado el 17 de septiembre de 2017.

<sup>13</sup> Paulina Magallanes, “Construcción de la cultura organizacional para Seguridad Privada Espartaco”, pág. 98.

<sup>14</sup> Horacio Andrade., “La crisis en las empresas de familia”, Ed. Grupo Editor Macchi, Argentina, 1999, pág. 44.

Como conclusión a este apartado se puede notar que las pequeñas empresas familiares están condicionadas al uso y manejo eficiente de recursos, tanto humanos como financieros para alcanzar sus objetivos, pero además para sobrevivir.

### *1.2 Cultura organizacional*

Como parte fundamental de análisis aparece este elemento que sin duda resulta vital para cualquier organización, ya que al existir y ser implementada de manera correcta, las posibilidades de tener una comunicación interna más cercana al ideal son mayores, por lo tanto, tiene mayores posibilidades de llegar a sus objetivos y crecer.

Para entender de manera óptima el concepto de cultura organizacional, hay que conocer la raíz de esto, que sería el propio concepto de cultura, éste ha sido estudiado y otorgado diferentes perspectivas, como la cognitiva en la cual se dice que es “un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos”; por otro lado está la corriente simbólica en donde se entiende como “un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción”<sup>15</sup>.

Así entonces, la cultura otorga una distinción entre un grupo de individuos que tienen una interacción única y diversa, siendo factor primordial para otorgar identidad a los miembros, permitir la supervivencia del grupo, otorgar un sentido de pertenencia a los individuos y tener una influencia en la toma de decisiones.

De este modo, se puede entonces completar el concepto de cultura organizacional y apoyar a la comunicación interna para que, con el uso, transmisión e implantación de la cultura, se pueda construir una realidad organizacional, construir significados en torno a las actividades laborales y lograr una estabilidad dentro de la empresa.

---

<sup>15</sup> María García, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Universidad Piloto de Colombia, Colombia, 2005, pág. 142.

Diversos autores han trabajado el concepto de la cultura organizacional, pero todos partiendo del punto en que la cultura comienza con un conjunto de significados compartidos que afecta a un grupo de individuos; Andrea Aguilar sugiere que el estudio de este rubro ha ido encaminado más hacia el estudio de las empresas para conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio turbulento en el que se encuentran inmersas.<sup>16</sup>

Ahora bien, según M. Ritter la cultura organizacional es aquella forma en que los integrantes de una organización actúan, originado en un conjunto de creencias y valores compartidos. Esto se refleja en la organización a la hora de que la información fluye a través de ella y sus integrantes, la interpretación que le da cada uno de ellos como individuos y como conjunto, de tal modo que influirá en la toma de decisiones, emisión de comentarios y opiniones, marcando una tendencia, así como un sentido de pertenencia para con la organización.

Dicho reflejo tiene una amplia relación en que aquellos factores determinantes de la cultura son una construcción paralela del desarrollo del grupo de individuos que los forma, es decir depende del grado de integración, socialización, motivación y cohesión que se tengan al interior de la organización para así tener una mayor conciencia del lugar en el que se está y hacia donde se quiere llegar.

Del tal modo que autores como Schein, Deninson o Mishra, asocian el concepto de cultura organizacional a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo<sup>17</sup>; pero no solo eso, sino que también la ponen como un concepto sujeto a una temporalidad, pues los individuos conformantes de la cultura, además de crearla, también son capaces de transformarla.

---

<sup>16</sup> Andrea Aguilar, El Diagnóstico de “La” Cultura Organizacional, Ed. Global Media Journal, pág. 67.

<sup>17</sup> *Ibíd*em, pág. 70.

Desde luego que en cada organización existen diversos grupos que la conforman y que a su vez forman subculturas por lo cual la cultura organizacional de la empresa en general, será una “mezcla” de aquellas subculturas que existen al interior; esto lo refieren Pennings y Goodman en el concepto de organización al describirla como “un conjunto de intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización”<sup>18</sup>.

Por otra parte, tenemos a Kotter, quien dice que la cultura organizacional es el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años. A lo cual E. Schein agrega a este concepto como aquel grupo de normas, valores, necesidades y expectativas, aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

Solo para reforzar este punto, cito a Van Maanen, quien dice que “una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo”<sup>19</sup>.

Por lo tanto, llego a la conclusión de que los términos primordiales a la hora de hablar de cultura organizacional son: creencias, comportamientos, costumbres, interacción, pero sobre todo un sistema compartido.

Sin duda entonces la cultura organizacional refleja el comportamiento de la empresa y por lo tanto se vuelve una parte vital de la misma, de la cual se debe partir para el análisis y la obtención de mejores resultados, ya que se encuentra arraigada en toda la organización y es capaz de influir en cada rubro, potenciar o disminuir la competitividad de la misma.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> *Ibíd.*, pág. 71.

Debido a esta importancia es primordial que la alta gerencia, jefes o dirigentes de la organización, no solo la implementen, sino que también la refuercen continuamente principalmente porque se vive en un mundo cambiante y con tendencias sociales revolucionando a la sociedad y por lo tanto a los mercados, siendo imprescindible cuidar el entorno, así como las condiciones de las redes de comunicación para que de este modo exista un aprendizaje a nivel general en la organización. Básicamente, una organización que no atiende su cultura, la refuerza y aprende de ella misma, condena su supervivencia frente a la competencia.

### 1.2.1 *Proceso de socialización*

Cada vez que un nuevo elemento es incorporado a la organización, pasa por un proceso de adaptación, donde conoce sus funciones, compañeros, instalaciones, creencias y costumbres de la misma, a esto se le conoce como socialización. Todos los integrantes, sin importar cargo, jerarquía o nivel de estudios, pasa por esto y es un paso indispensable y casi inherente a la empresa, pues, es el primer contacto de la cultura organizacional con todos los integrantes.

Hay que destacar que el proceso de socialización no es exclusivo ni temporal, es decir, que solo se presenta cuando un individuo se incorpora a la organización, sino más bien esta con él durante toda su estancia en la misma, puede ser de una manera explícita o no.

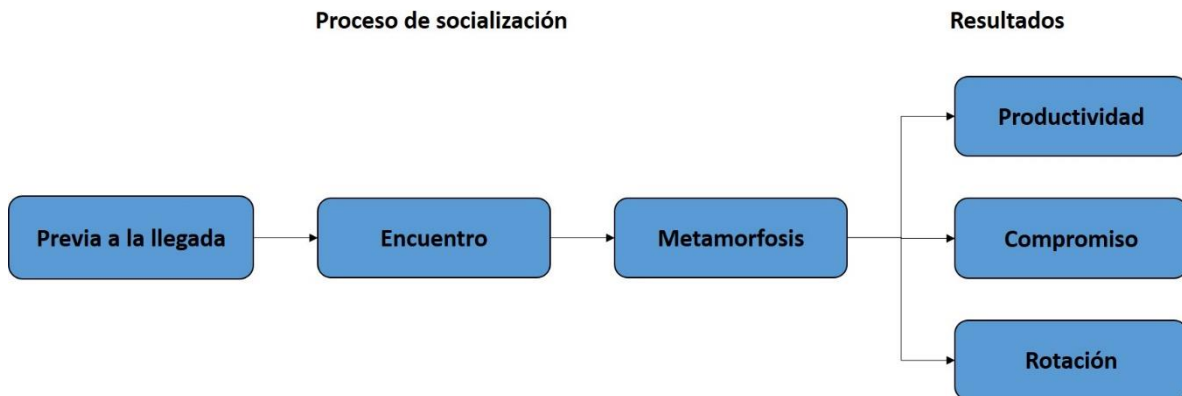
Cabe mencionar que, aunque este proceso es permanente para los miembros de la organización, el punto crucial del mismo, se da cuando el nuevo empleado se integra por primera vez a las actividades laborales; para Robbins es el momento en el cual la empresa “quiere moldear al recién llegado como un empleado <<en buena disposición>>”<sup>20</sup>. Por lo tanto, un proceso de socialización exitoso se logra cuando un elemento se siente cómodo con y qué hace; el lugar de trabajo, además de la internalización de las normas, así como de los objetivos de la organización, haciéndolos sentir valiosos para la misma.

---

<sup>20</sup> Stephen Robbins, “Comportamiento organizacional”, México, Ed. Pearson de México, 2009, pág. 561.

De acuerdo a varios autores, dicho proceso consta de tres etapas: previa a la llegada; encuentro con la organización y la metamorfosis; tal como se puede observar en el siguiente recuadro.

*Forma 2 Modelo de socialización (Stephen Robbins, p.562).*



En la etapa previa a la llegada del empleado se intenta transmitir el valor que la organización le da a cada individuo, tanto por su conocimiento como ser humano, así como las expectativas que tiene sobre cada uno para el puesto a desempeñar dentro de la misma. De este modo ganan ambas partes, pues la empresa se presenta como un todo, con una conjunción de ideas y valores que tiene para con su gente; por parte del nuevo elemento se le anticipa cómo y qué es lo que busca la empresa, para que cuando llegue pueda tener una sincronía en lo que se quiere y lo que se ofrece.

Como siguiente paso está la etapa del encuentro, tal como indica su nombre, el individuo se va a confrontar entre las expectativas que tiene de la empresa y la realidad, una vez dentro de la organización, los grupos que hay dentro de ella, así como la forma en que se da su desenvolvimiento contribuyen a que el nuevo empleado se sienta cómodo, deje sus prejuicios e ideas previas y las empate con lo que quiere la empresa de él; es aquí donde el individuo puede o no adaptarse más rápido y de mejor forma, todo dependerá de los lazos y medios comunicativos que forme con los demás integrantes.

Si en esta etapa de encuentro, el nuevo elemento se siente incómodo, no gusta de la realidad que vive o no logra adaptarse a la empresa, es común que vengan las renunciaciones, falta de eficacia en el trabajo, desilusiones, etcétera. Por eso es importante transmitir las señales correctas en cada una de las etapas, reduciendo así los riesgos y gastos que implica un elemento inconforme o ineficaz, en especial dentro de las PyMEs, pues como he mencionado cuentan con un capital y personal limitado, por lo cual están condicionadas a prestar atención a este proceso.

Para la tercera etapa de este proceso se tiene la opción de solucionar cualquier problema o desacierto dado en el paso anterior, es decir, se encamina al cambio. Estos cambios podrían transformar al nuevo elemento en uno que reconozca los objetivos empresariales, siga los procedimientos, esté conforme con su trabajo, pero también que entienda las prácticas dentro de la empresa que se encuentran de manera informal o no explícita, sin la necesidad de recurrir a terceros, todo para ser un elemento eficaz y lograr un trabajo digno de reconocimiento.

Tal como se ilustra en el cuadro anterior, un proceso de socialización exitoso, deriva en una mayor productividad, un compromiso mayor para con la empresa, así como una menor rotación dentro de la misma.

### *1.2.2 Elementos de la cultura organizacional*

Si bien he abordado lo que respecta a la cultura organizacional y cómo influye en el desenvolvimiento de cada organización, es necesario conocer los elementos que la componen y que deben estar presentes para una óptima interiorización, ya que la misma se verá reflejada en actos como el trabajo en equipo, compañerismo, productividad, etcétera. De acuerdo a Carlos Fernández Collado estos elementos se enumeran en:

- a. **Ritos:** compuestos de todas aquellas actividades que se repiten de manera periódica y sistemática, con el fin de reforzar o comunicar las metas que tienen mayor importancia dentro de la organización.



- b. Mitos:** todas aquellas narraciones acerca del origen, fundación y acontecimientos de gran valor para la organización, que tienen además gran influencia en la toma de decisiones de la misma y definen su actuar, así como su futuro, es decir, ampliamente relacionada con la misión y visión.
- c. Símbolos:** toda cosa, frase, palabra, animal, color o figura que refleja el sustrato inconsciente de la misma y que representa sus valores y principios más arraigados.
- d. Valores:** comportamientos ideales que deben regir la actuación de todos los miembros de la organización, dentro y fuera de la misma.

Todos estos elementos se pueden encontrar de manera formalizada o no, es decir, que se encuentren explícitamente planeados o que simplemente se integren al actuar cotidiano de la organización sin reflexión de los mismos. Estos elementos van, desde la forma en la que los integrantes actúan, se agrupan o comparten ideas, hasta el uso de una jerga propia de la organización, ampliamente relacionada con las actividades cotidianas de la misma.

De este modo cuando algún nuevo miembro se incorpora, aprende y se adapta a esta cultura, haciéndolo partícipe de una forma de identificarse del resto de las organizaciones pertenecientes al mismo rubro y que tendrán una fuerte carga en sus públicos internos y externos, como consecuencia entonces se habla de que la cultura organizacional es un elemento con temporalidad, ya que los integrantes pueden aprenderla, internalizarla e incluso reafirmarla, pero también pueden transformarla.

Debido a esto es que la cultura organizacional debe ser monitoreada constantemente y reforzada pues tendrá gran influencia en la organización y su forma de ser eficiente, causando efectos en el clima y ambiente organizacional, así como en la forma en que los miembros refuerzan la identidad corporativa; la alta gerencia de la organización debe estar enterada, transmitir y ser congruente con esta cultura, de lo contrario se arriesga a padecer problemas de liderazgo, comunicación, socialización, etcétera.

En concreto es en esta etapa de socialización donde la cultura hace su primer acercamiento con los posibles nuevos miembros y donde la congruencia que tenga la organización con su actuar, determinará su éxito. Es aquí donde se encuentran etapas como la inducción, donde cada nuevo miembro se introduce en la organización de forma general; además se dejan en claro los elementos comunicativos, tales como la misión, visión, valores institucionales, así como los roles y funciones de cada empleado.

### 1.2.3 *Estructura organizacional*

Es indispensable conocer que dentro de una organización existe una forma de llevar a cabo los procesos, funciones y dinámicas, por lo cual es necesaria la existencia de una estructura, misma que debe ser atendida por la alta gerencia pues es la encargada de que la cultura organizacional sea inculcada, aprendida y compartida de la mejor forma.

Para Robbins, la estructura organizacional se define como el modo en que se dividen, agrupan, y coordinan los trabajos de las actividades<sup>21</sup>. Pero esta división y agrupación deben ser de manera consiente y analizada de acuerdo a las capacidades y necesidades de cada integrante de la empresa, pero también, a las necesidades de la misma.

De tal modo que el mismo autor da una serie de elementos, los cuales pone como clave para entender la estructura de una organización y son:

1. Especialización el trabajo
2. Departamentalización
3. Cadena de mando
4. Extensión del control
5. Centralización y descentralización
6. Formalización

---

<sup>21</sup> Stephen Robbins, "Comportamiento organizacional", Ed. Pearson de México, México, pág. 519.

En cuanto al primer elemento, es importante conocer las habilidades y capacidades, físicas y técnicas de los integrantes para que se esa forma las actividades seas realizadas de forma más eficiente y especializada, pues con la repetición de una misma actividad de manera periódica, la habilidad de los empleados para hacer dicho trabajo se vuelve mayor. Del mismo modo a la hora de capacitar a los integrantes es más eficiente y eficaz si se tiene un control de actividades que cada elemento realiza y como consecuencia se tiene una mejor productividad.

Con el segundo elemento, la especialización cobra mayor importancia pues se podrán agrupar los puestos y coordinar para realizar las actividades que sean necesarias en la empresa. Para Robbins, una de las formas más básicas para agrupar las actividades es con base en las funciones realizadas, en donde cada departamento reflejará los objetivos y actividades de toda la organización. De este modo no solo se tiene una mejor idea de cómo delegar responsabilidades, sino también de cómo resolver problemas en común y satisfacer necesidades como especialistas en el tema.

Ya que se ha hablado de delegar responsabilidades en los integrantes de la organización y la formación de departamentos según la especialización de cada individuo, es necesario crear una cadena de mando, la cual será la encargada de ejercer la autoridad de forma descendente en un principio, es decir, proveniente de la dirección o alta gerencia, y dirigida hacia el peldaño más bajo, dejando en claro a quién se le debe reportar cada incidente interno y externo.

Esta cadena de mando consta de dos elementos fundamentales que Robbins retoma como autoridad y unidad de mando; la primera es referida hacia los derechos inherentes de un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan; la segunda, se refiere a que toda persona dentro de la organización debe tener un superior ante el cual es directamente responsable<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> *Ibíd*em, pág. 523.

La extensión de control es llevada de la mano por la cadena de mando, y es que es referida al grado de control eficiente y eficaz que se puede ejercer por la organización y cómo ésta debe ejercerlo, determinando el número de niveles y gerentes que existen.

Como consecuencia de la extensión de control, aparece la centralización, la cual es tangible a la hora de la toma de decisiones, si es en un solo punto o se toma en cuenta a varios, de acuerdo a la extensión de control que se maneje dentro de la organización. Por lo tanto, tiene injerencia en el último elemento citado por Robbins, se trata de la formalización, que se refiere al grado de libertad y estandarización que un individuo posee en su puesto para tomar decisiones en situaciones particulares; cuando esta formalización es poca, los puestos de trabajo están menos estandarizados y el empleado puede hacer un trabajo de manera más personal y apegado a sus creencias, aptitudes y actitudes.

Estas estructuras cuentan con diseños tan diversos como número de empresas en el mundo, sin embargo, para fines de este trabajo utilizaré dos, el modelo de la estructura simple, pues de acuerdo al caso de estudio y tamaño de la organización servirá a la hora de analizar y el de la burocracia, el cual ofrece una forma más ideal sobre el cómo una empresa puede mejorar su estandarización de procesos.

Este modelo se caracteriza por<sup>23</sup>:

- Bajo grado de departamentalización
- Extensiones de control amplias
- Autoridad centralizada en una sola persona
- Poca formalización

---

<sup>23</sup> *Ibíd*em, pág. 526.

Para una PyME, la forma de la estructura simple es valiosa por su simplicidad, ya que ofrece rapidez, flexibilidad, bajo costo y contabilidad, clara. Pero estos beneficios no son permanentes ya que, si la organización crece, la poca formalización de los puestos de trabajo se vuelve inadecuada, además de que la centralización en la toma de decisiones puede convertirse en un dolor de cabeza para la dirección. Es por eso que la estructura debe revisarse y evolucionar al paso de la empresa.

En cuanto al modelo de la burocracia o mecanicista, el concepto por el cual se rige es la estandarización, es decir, la especialización del trabajo ha sido analizada, se producen reglas y regulaciones con un grado de formalización mayor, lo cual agrupa a los trabajadores en departamentos que van de acuerdo a sus funciones y que respetan las extensiones de control, es decir la toma de decisiones son con base en la cadena de mando, dejando una autoridad centralizada.

*Forma 3 Modelo Mecanicista (Robbins, pág.526)*



Aunque sus beneficios son muchos, también posee debilidades, en las cuales la empresa debe evitar caer, por ejemplo: la especialización del trabajo provoca que los miembros se obsesionen con seguir las reglas, es decir, no hagan alguna actividad si no les corresponde hacerla; conflicto por llegar a la meta por departamento y no por organización, lo cual genera fricciones entre los integrantes. Por eso es vital que la organización monitoree la forma en que sus elementos trabajan y dejar bien compartidos los objetivos organizacionales, así como la cultura.

Debido a estos elementos y su gran importancia para con la organización es que una empresa debe prestar atención a la estructura que la compone, determinar qué tipo de comunicación y cultura desea poseer, trabajarla y difundirla, de este modo trabajará de una manera más ordenada, eficiente, así como con un mayor grado de certidumbre para el logro de sus objetivos, que ya no solo serán de la organización o la dirección, sino que serán compartidos.

#### 1.2.4 Funciones de la cultura organizacional

Si bien queda clara la importancia de una cultura organizacional formalizada, congruente e interiorizada, es importante también conocer sus funciones pues de ella emanará el comportamiento dentro y fuera de la empresa para cada empleado, la forma en que se consigue lograr los objetivos, así como transmitir dentro de la misma empresa una sana convivencia.

Forma 4 Funciones de la Cultura Organizacional (Elaboración propia a partir de A. Brandolini).



Explicar a la cultura como metáforas, tal y como se hace en la figura anterior, pone de relieve la importancia de las funciones que cumple para mantener la cohesión entre los miembros de la organización pues se inculca desde que se ingresa hasta que ya están ahí e integran a nuevos elementos, enseñando lo que ya saben y adoptando nuevas tendencias, la dirección por su parte debe poner atención en estos elementos para que la organización alcance sus metas sin contratiempos.

Además, los integrantes de la organización pueden hacer referencia de la cultura de la misma y forjar con esto la base de toda interacción tanto interna como externa, es decir, determina la toma de decisiones lo cual tiene repercusiones en el alcance o logro de objetivos.

A este cumplimiento de metas se le considera como una cultura fuerte y funcional sin embargo para Horacio Andrade, existen otros tres tipos de culturas que pueden hacer perder el objetivo a la organización:

*Forma 5 Las culturas según sus percepciones y manejo de las crisis (Andrade).*

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos</li> <li>• Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>• Desorientación</li> <li>• Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos</li> <li>• Desorientación</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos</li> <li>• Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>• Percepción poco realista</li> <li>• Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos</li> <li>• Percepción homogénea y realista</li> <li>• Acciones concertadas y planeadas de antemano</li> </ul>

Una vez que se han marcado los diferentes tipos de culturas, también se puede hablar del cambio, ya que en toda organización existe una alternancia entre los estados de confort y los procesos de cambio e innovación, que a la hora de ser analizados es indispensable observar el contexto donde las organizaciones se encuentren.

Así entonces llego a la conclusión de que la cultura organizacional es uno de los elementos vitales de toda empresa, que de llevarse de una forma efectiva, resulta en éxitos, satisfacciones, productividad, no sólo de la organización sino también a nivel individual; debe ser la dirección o alta gerencia la que se encargue de inculcarla, así como reforzarla; no resistirse al cambio, sino estar consciente de que toda organización debe evolucionar para sobrevivir y tener éxito sobre su competencia.

Para ello, de la mano del comunicólogo quien a través del uso de diferentes estrategias de comunicación, las cuales serán elaboradas de acuerdo al tipo de área de mejora que haya de aplicarse, por lo tanto debe ser única y particular para esa empresa y en ese momento.

### *1.3 Identidad Corporativa*

Ahora hablaré acerca de un elemento más de la comunicación organizacional que cada empresa gestiona, se trata de la identidad corporativa; la cual es la encargada de darle la distinción por sobre las demás organizaciones, haciéndola única. Por lo tanto, esta forma de ser única le dará a la organización signos identitarios, los cuales cumplirán con la función de que los diversos públicos reconozcan, identifiquen y distingan de la competencia.

Para H. Andrade, la identidad “se ha referido a las variables de la personalidad expresadas en la conducta, a los contenidos y características de los papeles sociales que cada persona desarrolla en su vida”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*



Mientras que para Argenti “la identidad de una compañía es la manifestación visual de la realidad de la empresa a través del nombre, el logotipo, el lema, los productos, los servicios, los edificios, los estacionamientos, los uniformes y todas las demás piezas tangibles de evidencia creadas por la organización y comunicadas a una variedad de públicos”.<sup>25</sup>

Es así como se puede ver que ambos autores manejan a la identidad corporativa desde diferentes perspectivas, pues mientras Andrade tiene un enfoque más dirigido hacia los signos y símbolos que identifican a una empresa, Argenti lo hace con los elementos físicos que le dan el sentido de diferencia ante la competencia a una organización.

De tal modo que ya se vislumbran aquellos elementos que conforman a la identidad corporativa, debido a la complejidad de la misma, retomaré el estudio por dos vertientes, la identidad visual y la conceptual, ambas con elementos clave para organización.

### *1.3.1 Identidad Conceptual*

Existen diferentes enfoques para definir y estudiar la identidad conceptual, ya que existen diversas teorías y conceptos a su alrededor, sin embargo, todas coinciden en dos puntos: la identidad se proyecta a través de los signos identitarios y los conceptos que se refieren al contenido de la empresa en sí misma.

De acuerdo con Sanz de la Tajada, la identidad conceptual “es el diseño gráfico que se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación en la práctica, a partir de los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Vahos Luis, en Imagen Corporativa: modelos de gestión, Ed. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia, 2013, pág. 43.

<sup>26</sup> Sanz de la Tajada, Luis, “Auditoría de la imagen de empresa”, Ed. Síntesis, España, 1996, pág.32.

Al ser un elemento intangible de la comunicación, se vuelve un tanto complicada la identificación de sus elementos y cómo funcionan estos, así como la importancia que tienen dentro de la organización.

### 1.3.2 Identidad Visual

Por su parte la identidad visual está compuesta por aquellos elementos tangibles de la organización, como logotipos, slogan, nombre, etcétera. Es decir, todo aquello que la diferencie de la competencia a simple vista.

Según J. Costa, los componentes de la identidad visual son: logotipo, símbolo y cromatismo. Mientras que P. Capriotti maneja: símbolo, logotipo, colores identitarios y tipografía de la empresa. Tal como se observa, los autores manejan los conceptos del mismo modo, el hecho de agregar uno más a la lista es porque hoy en día hay tantas marcas y empresas, que a veces solo se distinguen por rasgos específicos.

COMPONENTE	DEFINICIÓN
<b>NOMBRE</b>	Es como se le llamara a la PyME y con lo que se le reconocerá, pues es lo que le identifica y diferencia de las demás y por tanto la hace única. Puede incluir o sugerir la actividad a la que se dedica comercialmente.
<b>TIPOGRAFÍA</b>	Es el tipo de letra que se elige tanto para el logo, como para la diferente información impresa que se llegue a compartir con el público.
<b>GAMA CROMÁTICA</b>	Son los colores que se eligen para representar a la organización, van acorde a su significado, para que haya una congruencia en la identidad de ésta. Es recomendable que no sean más de tres colores y se vinculen con los valores. No sólo se utilizan en el logo, sino también en todo lo perteneciente a la empresa.
<b>SÍMBOLO</b>	Es la figura, imagen o diseño que representará a la empresa, puede ser una letra, animal, persona, etcétera.

*Forma 6 Elementos de la Identidad Visual (Cervantes, Adriana, "Tesis: Diseño y Planeación de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMES, 2012, pág. 19).*

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>MISIÓN</b>	Es un enunciado en el cual se explica la razón de ser de la empresa y debe responder a las preguntas: ¿Qué se hace? ¿Cómo se realiza? ¿Para quién se hace? Sirve para: delimitar, para que todos sepan a qué se dedica la organización, cómo lo realiza y el público al que se dirige.
<b>VISIÓN</b>	Enunciado que refleja lo que espera la organización de sí misma, el objetivo que desea alcanzar a mediano plazo. Por lo regular de tres años. Responde a las preguntas: ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo se logrará? Su función es plantear el panorama de lo que se quiere y a partir de ello generar estrategias para lograrlo.
<b>VALORES</b>	Son los principios básicos y éticos de la empresa, que forman el eje por el cual se guía para manejarse correctamente y sin contradicciones para cumplir tanto con su misión como con su visión. Sirven para orientar las prioridades y la manera de proceder. Se aplican a la forma de tratar al cliente, en el proceso del trabajo y la actitud que debe tener el personal.
<b>OBJETIVOS</b>	Son estrategias que se plantean a corto y mediano plazo. Deben ser por área, específicos, medibles, alcanzables y retadores. Sirven para crear una guía que nos lleve a alcanzar la visión.
<b>SERVICIOS</b>	Se debe definir lo que se va a ofrecer, delimitarlo en grupos y establecer cómo se van a presentar. Sirven para que el consumidor tenga una idea firme de lo que se ofrece.
<b>ORGANIGRAMA</b>	Es la forma en la que se encuentra estructurada, en cuanto a jerarquías. Su función es especificar las áreas, roles y funciones de cada miembro, así como el nivel de mando de forma gráfica y formal.

*Forma 7 Elementos de la Identidad Conceptual (Cervantes, Adriana, "Tesis: Diseño y Planeación de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMES, 2012, pág. 20.*

#### *1.4 Clima y ambiente organizacional*

Estos elementos son confusos entre sí, además de poseer características y efectos peculiares en la organización, pues de dependerán factores tales como la motivación, liderazgo, integración, etcétera. Debido a que en las organizaciones la materia prima es el ser humano hay que estar conscientes que es un ser cambiante, dinámico, flexible y hasta cierto punto caprichoso, pero que además posee necesidades personales y grupales, sin olvidar que por naturaleza es un ser social.

A pesar de la confusión que puede surgir al observar los nombres estos conceptos comunicacionales, existen diferencias que hacen más fácil la separación y la distinción en cuanto a la funcionalidad que cada uno ofrece.

##### *1.4.1 Clima organizacional*

Se refiere a ese toque que cada organización tiene para con sus empleados, la atmósfera laboral que comparten los integrantes, con un fuerte vínculo con el trabajo que desempeñan al interior; lo cual se verá reflejado con temas como el compañerismo, camaradería, disgustos e incluso hostilidades, en resumen, todo aquello que afecte el comportamiento del empleado para con la organización.

Para Luc Brunet, el clima organizacional “puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de la dirección, etcétera. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de las personas en cuestión”<sup>27</sup>.

Dichos elementos son o no tangibles, pero todos tienen un efecto sobre los integrantes y propician el desarrollo laboral, por lo tanto, también el logro de objetivos institucionales.

---

<sup>27</sup> Luc Brunet, “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias”, México Ed. Trillas, 1987, p. 12-13.

Según Darío Rodríguez, “un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos (...) por otra parte, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización con ésta”<sup>28</sup>. Debido a esto es importante favorecer una atmósfera en la cual los integrantes puedan desenvolverse, sentirse “como en casa”, dotarlos de las herramientas y motivaciones para explotar al máximo sus habilidades y aptitudes en el puesto de trabajo.

El clima organizacional entonces, juega un papel primordial si se quiere tener un departamento, subcultura o la totalidad de la organización alineada con los objetivos institucionales y el comportamiento de los empleados puede variar en función del grado de confort que exista en ellos. Pero este elemento está sujeto al cambio en la estructura organizacional, estilo de dirección, recursos disponibles para la organización, etcétera.

Por lo que Darío Rodríguez sugiere la existencia de variables que determinan el clima organizacional, estas son:

- a) **Físicas:** espacio físico; condiciones de ruido, calor, contaminación, etcétera.
- b) **Estructurales:** tamaño de la organización, formalización, estilo de dirección, etcétera.
- c) **Ambiente social:** compañerismo, conducta entre departamentos, comunicación, etcétera.
- d) **Comportamiento:** productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, etcétera.

Para concluir, el clima organizacional entonces, siempre está subordinado a la cultura organizacional, uno depende del otro, aunque sin duda, el conocimiento de unos objetivos claros, una atmósfera confiable de trabajo y los significados compartidos en común por los miembros de una organización, deberían propiciar y reflejarse en una mayor productividad para la empresa.

---

<sup>28</sup> Darío Rodríguez, “Diagnóstico organizacional”, México, Ed. Alfaomega, 1999, pág.159.

#### *1.4.2 Ambiente organizacional*

Una vez comprendido qué es el clima organizacional, entonces se puede abordar el ambiente, como parte complementaria, pero a la vez autónoma; que tendrá una influencia en el actuar de los integrantes de la empresa. Para Robbins, el ambiente “está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye proveedores, clientes competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etcétera.”<sup>29</sup>. Dado este hecho, entonces se observa que el ambiente depende del contexto y la situación externa de la organización, la forma en que estos elementos interactúan con la misma, así como, la manera en que sus integrantes asimilan la información, dejando una fuerte influencia en su actuar.

Otro autor que habla sobre el ambiente de una organización es José Peiró, quien lo define como “el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Incluye, pues, a todas aquellas personas, grupos, organizaciones y elementos físicos y sociales con los que la organización intercambia inputs y outputs o que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de estos intercambios”<sup>30</sup>. Esto solo confirma que el comportamiento de una organización va de la mano con los hechos que ocurren fuera de ella misma, por eso cuando se dan problemas a nivel nación o estado, los primeros en resentirlo son los empleados, más cuando se trata de PyMEs que conforman el motor económico del país.

Todos estos hechos externos tienen una repercusión enorme tanto en el clima como en la forma en que se comparten significados en una organización, el comportamiento de sus integrantes y por lo tanto en su productividad, por lo que a veces pareciera que no todo se puede controlar en una empresa, sin embargo, se puede disminuir el grado de incertidumbre cuando un hecho ajeno a la institución ocurra, disminuyendo daños e impacto en la empresa.

---

<sup>29</sup> Stephen Robbins, “Comportamiento organizacional”, México, Ed. Pearson de México, 2009, pág. 537

<sup>30</sup> José Peiró, “Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas, Barcelona, Ed. PPU, 1990, pág. 209

### 1.5 Redes de comunicación

Las redes de comunicación son estudiadas para ver en que forma la comunicación y los flujos de información son distribuidos entre los integrantes de la organización, los canales por los cuales será afectada la organización, desde el comportamiento hasta los procedimientos para realizar sus actividades.

María Teresa Palomo define a las redes de comunicación como aquellas que “muestran el grado en que las comunicaciones del grupo están centralizadas y definen el conjunto de canales disponibles para cada uno de los miembros. Como consecuencia, el objetivo de las redes es conocer los efectos que la comunicación de un determinado mensaje tiene sobre sus receptores”.<sup>31</sup>

He hablado sobre la centralización que existe en las organizaciones, y se puede observar que tiene una gran influencia sobre las redes de comunicación pues existen lugares donde los canales son pocos en número y rígidos en su distribución de información, en cambio, hay sitios donde hay una diversidad de canales, los cuales lejos de beneficiar también pueden afectar al funcionamiento y eficiencia sobre los flujos de información.

De acuerdo a Fernández Collado las redes de comunicación se dividen en<sup>32</sup>:

- A. Centralizadas:** los miembros de un grupo están forzados a una comunicación a través de un individuo que actúa a modo de figura central durante la toma de decisiones y la resolución de algún problema. Esto favorece la aparición de un líder en el grupo.
  
- B. Descentralizada:** los integrantes de la organización pueden comunicarse con dos o más miembros del grupo.

---

<sup>31</sup> Palomo Vadillo María Teresa, “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”, pág. 166.

<sup>32</sup> Fernández Collado Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, pág. 22.

Así las organizaciones que cuentan con redes de comunicación establecidas, formalizadas y conocidas, pueden favorecer la productividad, conocimiento de la organización, transmisión y distribución de información de manera eficaz, siempre y cuando estén vigiladas, apegadas a la una figura de autoridad y se controlen los datos que fluyen con información veraz, de este modo la cultura organizacional será interiorizada por los elementos que conforman la empresa de una forma interna y continua.

#### *1.6 Medios organizacionales de comunicación*

Una vez establecidas las redes de comunicación, surgen los medios, que serán los encargados de pasar el mensaje a través de la organización, ya sea de persona a persona o dentro de todo un grupo que pueden ser internos o externos. Estos medios de comunicación marcarán la forma en que una cultura es transmitida y aprendida por los miembros de la empresa, estandaricen procesos y optimicen su puesto de trabajo.

Para Fernández Collado el medio se utiliza para “comunicarse con un propósito personal específico momentáneo (...) o de manera sistemática, periódica o programada”.<sup>33</sup> Por lo tanto los medios de comunicación organizacionales permiten la constante interacción tanto con los miembros como con la dirección, permitiendo conocer aquellos pormenores que aquejan a la empresa.

Estos medios se pueden clasificar de acuerdo al grado de formalidad que estos tengan, es decir, si transportan información oficial referente al funcionamiento y cargos de la organización; o se trata de mensajes relacionados a asuntos personales pero que no dejan de ser parte de la organización como pendientes del trabajo, citas, reuniones, especificaciones de departamento, etcétera.

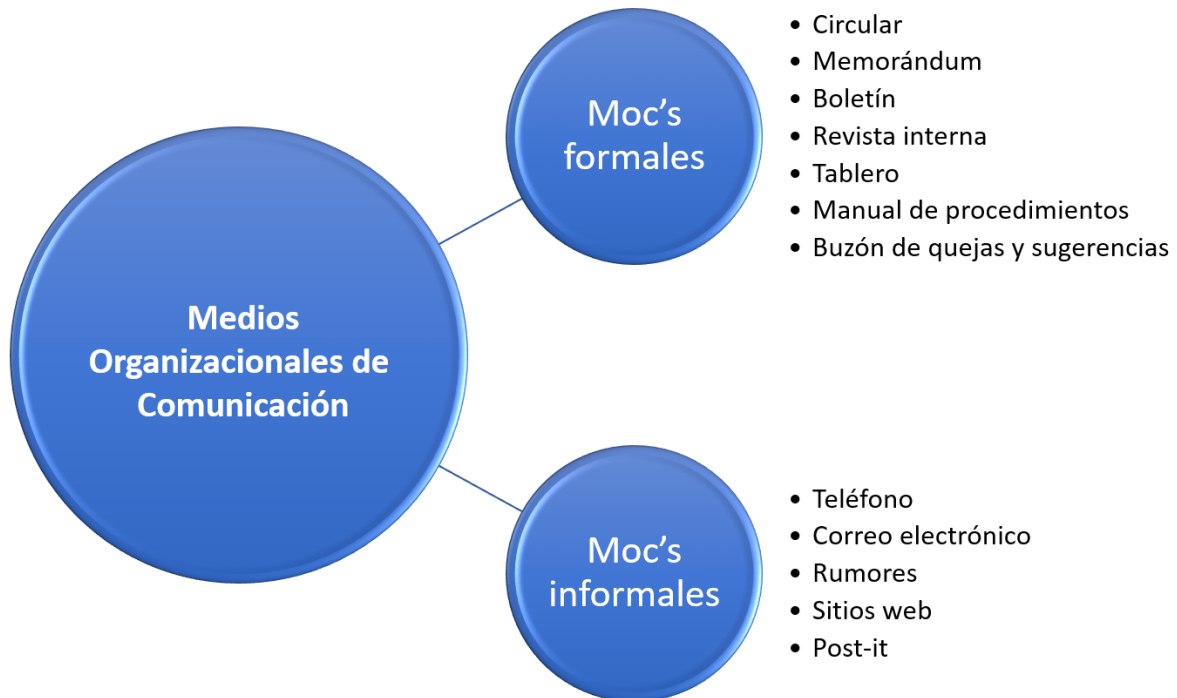
---

<sup>33</sup> Fernández Collado Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1991, pág. 13.



Algunos ejemplos son señalados en el siguiente esquema:

*Forma 8 Elaboración propia a partir de Fernández Collado.*



Por ese motivo es vital el conocimiento de los medios que se utilizan dentro y fuera de la organización, fines y mensajes, pues su utilización de manera óptima puede llevar a la empresa a mejorar su comunicación, formas y procesos; así como la transmisión de la cultura organizacional.

### *1.7 Herramientas de formalización*

La manera en que la cultura organizacional es transmitida a través de la empresa puede ser variada, sin embargo, como he explicado, existen medios y redes de comunicación que funcionan como principales canales para la difusión de los significados compartidos dentro de la organización, los principales elementos por los cuales una cultura es formalizada, difundida o aprendida son:

- **Historias:** comúnmente se trata de relatos que dan fe de la creación de la organización, inculcan los principales valores con los cuales se rige y los acontecimientos más relevantes para la misma.

- **Rituales:** se trata de aquellos hechos repetitivos, cuya función principal es reforzar los valores clave de la organización, así como los objetivos.
- **Símbolos materiales:** aquellos rasgos que mantienen al empleado cómodo y lo hacen sentir parte de la empresa, sea con un salario mejor que con la competencia, un uniforme de calidad, políticas de empleo superiores a las expectativas, etcétera.
- **Lenguaje:** se formaliza cuando una organización tiene una jerga para comunicarse, la cual, los miembros de la empresa aceptan, inculcan y transmiten a los nuevos elementos, los cuales la aprenden y preservan para hacer lazos comunicativos más eficaces.

Otros elementos de formalización que se encuentran en una organización y que son parte indiscutible de la cultura organizacional, además que otorgan al empleado la capacidad de decir quiénes son, que los diferencia de los demás, les otorga una identidad, dicta la forma en que se hacen las cosas y los empodera de un sentido de pertenencia con la empresa son:

- **Misión:** qué es y a que se dedica la organización
- **Visión:** a dónde va, cuáles son sus metas
- **Valores:** qué rige el actuar de la empresa

### *1.8 ¿Qué es la comunicación organizacional?*

Es en este apartado donde la comunicación cobra la mayor importancia pues comenzamos a notar que no sólo hay que tener cuidado en las ganancias de una empresa, sino también en el adecuado manejo de la misma, desde sus clientes internos, hasta los externos, pues todos y cada uno de ellos determinan la existencia y éxito de la organización, a través de cada decisión tomada desde la alta gerencia, así como la transmisión de información hacia los diversos públicos.

Brandolini dice que la comunicación organizacional “asume una función elemental en la construcción de la cultura, identidad y la imagen corporativa”<sup>34</sup>, mismas que abordaré más adelante para su explicación y definiciones, ya que son partes fundamentales de toda organización.

Para definir a la comunicación organizacional Michael Ritter<sup>35</sup> dice que “es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos”; comprobando así que todo comunica, desde lo que se dice hasta lo que se calla, por lo cual debemos estar atentos a los mensajes que se emitan; entonces la comunicación organizacional abarca demasiados aspectos que un solo estudio nos dejaría en algo general; por esta razón varios teóricos han decidido separarla en dos vertientes:

- ❖ **Comunicación interna:** destinada al público interno de la organización, punto estratégico en la vida de las organizaciones.
- ❖ **Comunicación externa:** dirigida al público externo de la organización; clientes, proveedores, o cualquier persona vinculada a la compañía sin pertenecer a ella.

Una adecuada gestión de ambas, con una aplicación de planes de comunicación, estrategias y tácticas, genera una mayor productividad, pero, sobre todo, armonía para todos los que colaboran en la organización; mejorando además el entorno en el que se desenvuelve y haciendo más eficiente la toma de decisiones de la misma.

Esta comunicación deriva de la habilidad natural del ser humano para asociarse como bien mencioné al comienzo de este escrito ya que la mayor parte de su vida la pasa rodeado de organizaciones en las cuales él aprenderá a desenvolverse según sus patrones de educación, confianza y comodidad, en las cuales existen flujos de información continua y los cuales contienen mensajes claros, no tan claros y otros totalmente tergiversados de su objetivo. Debido a esto la comunicación se vuelve un factor clave para la correcta forma de desarrollo social del mundo.

---

<sup>34</sup> Alejandra Brandolini, “Comunicación Interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008.

<sup>35</sup> Michael Ritter, “Cultura Organizacional”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008.

Con esto quiero decir, que, si un individuo es capaz de hacerse entender con alguien más, una organización también puede lograrlo; por supuesto que es a nivel macro y que requiere no solo del entendimiento entre dos personas, sino quizá, con cientos, o millones; como sea el caso, la comunicación está para disminuir la brecha existente con la incertidumbre.

En este sentido puede notarse entonces que la comunicación organizacional tiene la tarea adicional de:

- ❖ Motivar al personal
- ❖ Estimular la cooperación, satisfacción del trabajo
- ❖ Fomentar el pensamiento colectivo
- ❖ Ayudar a la planeación de la organización
- ❖ Asegurar la transmisión de conocimientos y expectativas
- ❖ Permitir el intercambio de opiniones<sup>36</sup>

Con esto queda claro la gran carga de trabajo que representa para las organizaciones la gestión y administración de la comunicación, tanto al interior como al exterior de la misma. Por ello es indispensable contar con una persona que sea capaz de detectar las áreas de oportunidad en este ámbito comunicacional y sacar provecho de ellas, para subsanar aquellos problemas o desviaciones que hagan a la organización tropezar.

Esta persona entonces deberá ser la que cree y proyecte una imagen ideal de la organización, mediante la correcta administración y dosificación de mensajes, a través de la utilización de los diversos medios de comunicación existentes dentro de la empresa. De este modo los esfuerzos se verán encaminados hacia un mismo fin, pues se asumen las funciones, actitudes y aptitudes de cada colaborador para así crear patrones de comportamiento encaminado claro, al cumplimiento de las metas de la organización.

---

<sup>36</sup> Carlos Ramos Padilla, "La comunicación: un punto de vista organizacional", México, Ed. Trillas, 1991.

Es por eso que para Gerald Goldhaber, la comunicación organizacional representa “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes”<sup>37</sup> solo faltaría anexar que este flujo de mensajes debe ser claro, eficiente y consciente dentro de cada integrante de la organización, con lo cual se favorece la interrelación de los miembros así como la correcta coordinación de ellos, habilitándolos con información útil y verdadera; evitando la creación de rumores, y todo apegado hacia la consecución de las metas organizacionales.

Esto implica además que se debe conocer a nuestro equipo de trabajo, cada mente es diferente, y cada uno llega con una idea de qué es lo que quiere hacer y ser de esa organización, por lo cual se debe considerar un estudio de sus integrantes y regular aquellas aspiraciones personales poniéndolas en sincronía con las de la empresa. Con lo anterior entonces se determina que la comunicación organizacional tiene las siguientes funciones<sup>38</sup>:

- ❖ Regular, el flujo y manejo de información entre la organización y fuera de la misma.
- ❖ Persuadir, a sus públicos internos y externos para lograr sus metas.
- ❖ Integrar, a sus colaboradores para un trabajo eficiente y eficaz.

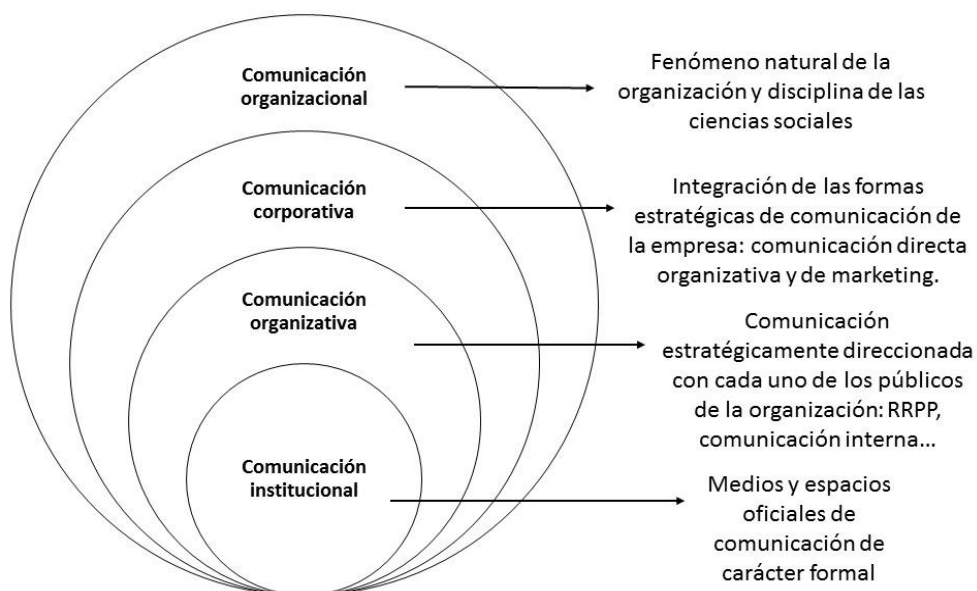
---

<sup>37</sup> Gerald Goldhaber, “Comunicación organizacional”, México, Ed. Logos Consorcio, 1977.

<sup>38</sup> *Ibíd*em

### 1.8.1 Comunicación interna

Forma 9 Esquema de comunicación, dependencia tipológica de la comunicación en las organizaciones.



Como he mencionado, la comunicación organizacional tiene dos vertientes la interna y la externa,- ambas de vital importancia para la organización, pero diferentes entre sí. La comunicación interna para Brandolini, es una “herramientas (...) que va dirigida específicamente al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”<sup>39</sup>.

Cabe mencionar además que dicha comunicación debe ser integradora, se debe dar en todos los niveles y jerarquías de la organización, por lo que su aplicación de manera eficiente y verdadera, será de vital importancia.

Por otro lado, es notable que la empresa puede lograr una estructuración y establecimiento de sus roles, de manera clara mediante la utilización de la comunicación, dándole el poder de diseñar las relaciones de trabajo y poder que necesita para llevar a cabo los procesos que la organización requiere.

<sup>39</sup> Alejandra Brandolini, “Comunicación interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008, pág. 25

Tal como lo dice Carlos Padilla “el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquel está haciendo”<sup>40</sup>. Y no solo se debe considerar que la alta gerencia debe vigilar o saber que hacen sus subordinados, porque actualmente los trabajadores o colaboradores de las empresas, exigen el derecho de saber qué hacen los patrones o directores, debido a que muchas veces solo se les exige sin saber qué o como hacer su trabajo. Esto es importante pues tiene repercusiones a nivel organización en el factor de clima y ambiente organizacional.



*Forma 10 Dónde se halla la responsabilidad de las comunicaciones internas*

La optimización de la comunicación interna trae consigo beneficios a la organización tales como la integración de sus colaboradores y la eficiencia o facilidad de lograr sus objetivos, reforzando los lazos de amistad, respeto y solidaridad de los integrantes.

---

<sup>40</sup> Carlos Padilla, “La comunicación un punto de vista organizacional”, Ed. Trillas, México, 1991, pág. 17

Una correcta y óptima gestión de la comunicación interna depende de la utilización de las redes de comunicación que existan en la organización, las cuales se verán más adelante, pero que conservan un grado de importancia especial, ya que por ellos correrán los flujos de información necesarios de la empresa.

Pero, ¿quién debe utilizar la comunicación interna?, desde luego la dirección ya que de ella emanan los objetivos y la razón de ser de la organización; por ello es que las altas direcciones, deben conocer cada aspecto comunicacional de su trabajo, pues son quienes lo deben transmitir a los demás a través de los diferentes medios y herramientas de comunicación con los que cuenta la empresa.

Pero no solo ellos son quienes utilizan la comunicación interna, como Brandolini lo explica también las líneas de mando medio, así como los recursos humanos<sup>41</sup>, puesto que incentivan la participación e integración de los miembros, generando así un clima organizacional idóneo.

Los principales problemas a los que puede enfrentarse una organización debido al descuido o mal manejo de la comunicación interna es que llegan a olvidarse o tergiversarse los objetivos; las tareas, roles o responsabilidades son confusas y además se llegan a generar rumores, clima tenso, malestar y errores de procedimientos en las tareas, como lo explica A. Brandolini.

Para evitar los problemas que llegan a generarse dentro de una mala gestión comunicativa, hay que tener definida el tipo de comunicación y la direccionalidad de la misma como en el siguiente cuadro.

---

<sup>41</sup> Alejandra Brandolini, "La Comunicación interna", Argentina, Ed. La crujía, 2008, pág. 29



Direccionalidad	Descendente	Ascendente	Transversal
<b>D E F I N I C I Ó N</b>	Se genera en las áreas directivas y desciende utilizando los canales oficiales.	Dirigida de abajo hacia arriba del organigrama de la empresa. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista.	Se da entre los niveles jerárquicos, así como en las distintas áreas de la organización, comparten funciones.
<b>O B J E T I V O</b>	Conocer y entender los principios y metas de la organización. Lograr confianza y credibilidad.  Fortalecer los roles jerárquicos.	Hacer sentir a todos protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.	Modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficiencia y satisfacción, etcétera.

### 1.8.1.1 Públicos internos

Como he mencionado a lo largo de este apartado, uno de los objetivos de la comunicación interna es la relación sana y exitosa con sus públicos, pero quiénes son ellos, cómo se deben conocer, son preguntas que se hacen las empresas a la hora de identificar que los problemas que tienen pueden resolverse o tienen su raíz dentro de la misma organización, por lo cual resulta indispensable conocer acerca de estos públicos.

<sup>42</sup> Alejandra Brandolini, "Comunicación interna", Argentina, Ed. Limusa, 2008, pág. 35-36.

Los mensajes y objetivos de la organización hacia sus miembros deben ser clara, identificada, pero además concientizada por ellos, ya que se considera que parte de las acciones de la comunicación interna tienen un impacto en la externa, por lo cual es importante tener un manejo adecuado desde los públicos internos para empezar y poder proyectar lo que se desea en los públicos externos.

La inclusión de los grupos internos de la organización está siempre rodeada del impacto en cuanto a comunicación se refiere en el comportamiento de la empresa, lo cual puede darle un sentimiento de cercanía o distanciamiento al empleado con su trabajo; siendo de este modo “el primer vocero de la organización”<sup>43</sup>.

Esta armonía entre los mensajes, receptores y las acciones consecuentes de éstos, son factores que influyen en el comportamiento de la organización y más específicamente en la identidad corporativa, cultura organizacional, clima y ambiente organizacional. Dando así una idea de la importancia de estos factores y su optimización para una organización ya que prácticamente la parte de los flujos de información se les debe a ellos, se vuelven claves.

Un punto importante a destacar para los públicos internos es la oportunidad, deber, de favorecer el *feedback* pues escuchar los que la gente al interior de la organización, pide, demanda, opina, será de gran utilidad para los directivos de la empresa a la hora de analizar la situación de la misma, dando un sentido muy importante al ciclo comunicativo que existe en el interior de la propia organización y haciendo partícipes a sus colaboradores, otorgando un sentimiento de preocupación por saber qué es lo que se piensa desde algo tan simple como la hora de llegada, a algo tan complejo como las responsabilidades de cada rol de trabajo.

---

<sup>43</sup> Brandolini Alejandra, “Comunicación interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008.

Es entonces cuando de verdad se puede hablar de que en una organización existe una comunicación interna, pues si bien las instrucciones pueden venir de forma transversal, ascendente o descendente, si no se tiene una retroalimentación (*feedback*) no existe una comunicación y se queda en el plano de un llano flujo de mensajes.

Como he mencionado, los objetivos de los mensajes emitidos desde el interior de la comunicación interna, tendrán efecto en los públicos externos, es decir para aquellos públicos no pertenecientes, posibles nuevos adeptos o clientes, proveedores o distribuidores. Por ello es importante conocerlos también, elaborar mensajes de acuerdo a sus actividades, jerarquías o giros, así como el manejo adecuado de los flujos de información que se emanan de la organización.

Por esto es importante la aplicación y gestión de estrategias que ayuden a la organización, utilizando los medios de comunicación disponibles y adecuados para este propósito. Para intereses de este escrito retomaré el uso de las Relaciones Públicas como una forma de gestionar la comunicación externa de forma eficaz, para obtener un posicionamiento sobre la competencia y en los públicos externos de mi caso de estudio.

#### *1.8.1.2 Relaciones Públicas*

Es una necesidad tener el dominio sobre la información que se genera y transmite, pues se deben conocer las herramientas, así como las técnicas a utilizar para posicionar una empresa; más aún cuando nuestro objetivo es dar de qué hablar positivamente. La importancia que esto tiene para las MiPyME es que ellos son quienes las llevarán a cabo puesto que, no cuentan con un departamento especializado en ello y mucho menos con el capital suficiente para que un agente externo lo realice.

Relaciones Públicas, existen varios expertos que han trabajado en la materia quienes han elaborado una definición de esta área, la cual han definido según sus experiencias y medidas de impacto. Claro, que muchos de estos expertos parten de la premisa que es una función directiva o de la alta gerencia de la empresa, por lo cual, deberán ser los jefes o dueños de estas empresas quienes conozcan su organización y sepan hacia donde la quieren llevar.

Para Scout M. Cutlin, “las Relaciones Públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos, de los que depende su éxito o fracaso”<sup>44</sup>. Con esto se reafirma que la cabeza de la organización es quien debe tender y mantener los lazos de comunicación entre los integrantes y la organización como tal, puesto que se debe manejar un interés común e íntegro para llegar a cumplir con el ideal de la organización.

Ahora bien, para Lawce W. Long es “una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de las organizaciones”<sup>45</sup>. Mientras que para Edward Bernays el objetivo de las Relaciones Públicas es “ajustar, acoplar y relacionar una realidad, una idea, un objeto, una corporación, un país, con el público del que dependen”<sup>46</sup>.

Entonces se tienen un par de ideas no contrapuestas sino más bien complementarias entre sí, ya que, si bien es cierto, se puede llegar a adaptar de acuerdo a las metas de la propia empresa u organización, también se depende de un público y las necesidades que éste tiene para con la organización, de tal modo que se debe reforzar esta comunicación externa y saber llevarla a cabo para concretar o afianzar a los adeptos, o bien, generar nuevos a través de la gestión de las Relaciones Públicas.

---

<sup>44</sup> Dennis Wilcox, “Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas”, USA, Ed. Pearson, 2012, pág. 25.

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> Federico Rey, “Edward Bernays: el inventor de las Relaciones públicas”, Argentina, Ed. Educa, 2006, pág. 195.

Con esta información se puede afirmar entonces, para fines de este escrito, que las Relaciones Públicas serán aquellas funciones directivas que incidan en el comportamiento de la organización y sus públicos, a través de la utilización de estrategias y tácticas para el control, adaptación o logro de los objetivos de la empresa, que a su vez tendrá un gran peso sobre la cultura organizacional.

Uno de los problemas que se encuentran en casi todas las organizaciones, mexicanas principalmente, es que no se utilizan debido al desconocimiento de la misma empresa, de las funciones que tienen sobre la organización las Relaciones Públicas, o bien porque consideran que son eventos de los famosos, se tiene que aparecer gratis en el periódico, etcétera. Pero la realidad es que este panorama se debe aclarar a la hora de comenzar a tratar este tema; pues parafraseando a Béatrice d'Orléans dentro de las Relaciones Públicas se incluye un análisis, investigación, creación de políticas, implantación de diferentes programas, diversas acciones de comunicación y el *feedback*.

Esta serie de acciones que deben ser aplicadas en la organización, otorgan el panorama preciso para actuar sobre el campo de la comunicación en el cual se logra un mejor desenvolvimiento ya que da pie a un diagnóstico oportuno de las áreas de oportunidad para trabajar y de este modo hacer más eficiente el uso de recursos materiales, físicos y hasta económicos de una empresa.

Ahora bien, los objetivos de las Relaciones Públicas son claros, de acuerdo a Beatrice D'Orleans:

- a) Fortalecer la afinidad de la empresa para su inserción en el mercado.
- b) Legitimar su actuación en el mercado, para que la empresa pueda desarrollarse y evolucionar
- c) Proyección de la imagen de marca

### *1.8.2 Comunicación formal*

He mencionado que la comunicación está presente en el interior y exterior de la organización, sin embargo, existen también grados de formalidad en ella, por lo que es importante el hecho de determinar cuál de ellas, es la que rige en su mayoría a la empresa para que de este modo se tenga un panorama más claro y se puedan determinar con mayor eficiencia las áreas de oportunidad con las que se cuenta.

Es por ello que varios autores consideran importante el analizar el grado de formalidad de la comunicación a la hora de realizar un diagnóstico pues incide en todos los ramos a analizar y por supuesto tiene mucho que ver con el impacto y eficacia de los mensajes que se manejen dentro de la organización.

Para Brandolini la comunicación formal es aquella que “(...) aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. (...) utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere de cumplimiento de las normas y tiempos institucionales”<sup>47</sup>.

Debido a esto es menester de la organización y por lo tanto del comunicólogo, el saber cuáles son los canales oficiales que la empresa utiliza para comunicarse, ya que con esta determinación se tendrá mayor claridad del tipo de comunicación que impera.

Para otros autores la comunicación formal es aquella que “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que mejor ofrece una visión clara de las causas de traslado de información planeados para la organización”<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Brandolini Alejandra, “La comunicación interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008.

<sup>48</sup> Benavides Juan, “Dirección de comunicación empresarial e institucional”, España, Ed. Gestión 2000, 2001.

Con esto es claro que para fines prácticos la comunicación formal responde directamente al organigrama y por lo tanto, a sus jerarquías, así como roles de poder que maneja; por lo que la comunicación se volverá formal toda vez que pase esa “línea de mando” de forma adecuada.

Ahora bien, se conoce qué es la comunicación formal, pero también se debe conocer qué funciones puede tener, y es que, la formalidad dicta entonces cierto comportamiento de los mensajes y el flujo de información que se maneja en la organización, por lo tanto y con la información previamente descrita, se puede inferir que a través de la utilización de la comunicación formal se dirige, coordina, planea actividades, pero de un modo oficial.

Estas funciones claramente pueden ayudar a que, dentro de la organización, cualquier miembro pueda identificar los mensajes que se mandan a través de la utilización de los diversos medios que se manejan. Esto entonces implica el conocimiento del organigrama, las jerarquías y las responsabilidades de cada rol de trabajo como se menciona en la primera definición.

Con lo cual llego a la conclusión de que el poseer una comunicación formal establecida en la organización, se da la pauta para de eliminar las brechas de incertidumbre que existen entre la dirección y los colaboradores, así como la capacidad de poseer el conocimiento de cada rol de trabajo que se tiene; recalcando que este tipo de comunicación está orientado para facilitar la gestión del control interno de la organización, así como el comportamiento y la interacción de los integrantes de la misma, con el fin de encaminarlos hacia una adecuada gestión de las metas de la organización.

### *1.8.3 Comunicación informal*

Como su nombre lo indica, este tipo de comunicación está basada en todos aquellos mensajes que circulan por medio de los canales no oficiales de la organización, teniendo la singularidad de ser más veloz para difundirse, pero al ser un medio no oficial también puede desencadenar ciertos mal entendidos, rumores o tergiversaciones de los mensajes emitidos, por lo cual, no es la mejor manera de transmitir una información importante.

Tal como lo dice Brandolini esta comunicación se da “en conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros”<sup>49</sup>. De tal modo que, si bien se pueden abordar temas laborales, nada exime a esta comunicación para que no se traten temas de otra índole, lo cual, de igual forma, representa una distracción de las responsabilidades de cada individuo si no se asigna de manera adecuada esta forma de comunicarse.

Para Horacio Andrade, la comunicación informal es más sencilla de definir ya que él la considera como “la que utiliza la red oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca.”<sup>50</sup>. Entonces quiere decir también que este tipo de comunicación en las organizaciones, rompe con toda barrera jerárquica como lo mandaría su contraparte, la comunicación formal; por lo que también es más difícil de controlar a la organización mediante su utilización.

---

<sup>49</sup> Brandolini Alejandra, “La Comunicación interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008, pág. 35.

<sup>50</sup> Andrade Horacio, “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”, España, Ed. Gesbiblo, 2005.



Con esto quiero decir que la comunicación informal puede servir como una herramienta que favorezca la retroalimentación para los públicos internos, siempre que ese sea el fin, de tal modo que puede abrir una vía de comunicación alterna, sin presiones o con el temor de hacer mal uso de las jerarquías organizacionales y con esto ayudar a la mejora continua de la empresa, informando acerca de las labores, su cómo y por qué de las mismas, así como la percepción sobre la organización de cada individuo.

Esta comunicación espontánea con el resto de la organización, no debe considerarse dañina sino por el contrario como una ventaja comunicacional para escuchar a los públicos internos y externos, atender a las necesidades, así como generar lazos comunicativos entre los subordinados de la organización.

Hasta ahora he abarcado los puntos medulares de esta investigación con conceptos teórico pragmáticos que sirven para dar el siguiente paso y definir la metodología para analizar a una organización de características particulares, tamaño, estructura y una forma única de ver al mundo. Es por eso que la cultura organizacional será la base primordial para que una PyME pueda llegar a perdurar, crecer y evolucionar, conociéndose, entendiendo el entorno que le toca vivir, así como los principales retos a los cuales una empresa puede enfrentarse.

Será entonces, a través del diagnóstico que se darán a conocer las áreas de oportunidad y la mejor forma de analizar paso a paso los elementos que harán a la organización cada vez mejor. Esto ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, productividad y aportar a la sociedad económica una empresa de características sólidas frente a su competencia.

El conocer cada elemento que compone a una organización desde el punto de vista de la comunicación ofrece la oportunidad de subsanar aquellos problemas que toda empresa tiene, darle voz a esas áreas que pueden mejorarse para así definir el rumbo que se desea seguir, teniendo el apoyo de todos sus allegados.

## Capítulo 2 Diagnóstico organizacional

Para que una comunicación dentro de la organización esté en sincronía con lo que ésta quiere, se requiere del análisis preciso de cada una de sus áreas, para eso existe el diagnóstico organizacional. Para fines prácticos es una herramienta útil para el comunicólogo a la hora de buscar las áreas de oportunidad de una organización con el fin de detectar y optimizarlas.

Dicha búsqueda será realizada con ayuda de información otorgada por la organización, es decir, alguien que sea consciente de la necesidad o de los problemas de comunicación que tiene la empresa. Por ello es importante que se tenga un parámetro hacia el cual se debe conocer como aquél al que la organización debe ser dirigida, a dicho parámetro a partir de ahora se le denominará el ideal organizacional.

Darío Rodríguez sugiere la utilización de un consultor interno y uno externo para mayor eficacia de la organización, el problema se ha detectado en esa lógica es que en nuestro país no todas las pequeñas y medianas empresas cuentan con el personal capacitado para realizar un pre-diagnóstico sobre lo que ocurre dentro de la organización, por lo que una información errónea podría arrojar resultados fuera de lo verdaderamente contundente, por ello es mejor apegarse al ideal de la organización, el cual será dado por el dueño o director y que se basará en aquellas metas, características y formas de la empresa.

Pero el diagnóstico va más allá de esto, ya que está compuesto por diversos factores y perspectivas que sugieren un cambio. Dejando al diagnóstico como una herramienta que describe y explica la forma de vivir y operar de una organización que dan pie a la detección de fenómenos que limitan a la empresa, dando lugar a la planificación de un cambio en las áreas que así lo requieran.

Cabe mencionar que un diagnóstico es importante para la empresa pues el valor de la misma está centrado en su misma gente, la ideología que tiene para hacer o no las cosas, tomando en cuenta un entorno que cambia constantemente, que ya cuenta con una forma de ver el mundo y debe ser alineado con los objetivos que la organización pretende alcanzar.

De tal modo que la gente que integra a la empresa debe conocer y entender la estructura de la misma, así como las responsabilidades que se tienen, la figura de autoridad, es decir, todo aquello que integra a la cultura organizacional.

El por qué realizar un diagnóstico organizacional, obedece a diversos orígenes y por lo tanto una variedad de vertientes en las cuales prestar atención, D. Rodríguez plantea los siguientes y los parafraseo de la siguiente forma:

- Crecimiento natural de la organización; necesita un cambio en los esquemas organizativos.
- Deterioro de la organización; envejecimiento de procesos, materiales o personal que hacen perder actualidad a la organización.
- Encarar problemas de productividad o calidad; esto debido a una necesidad de superación de los problemas presentados por la competencia o la revelación de ciertas potencialidades de desarrollo organizacional.
- Sometimiento al cambio; conocer el impacto que un cambio en la organización puede llegar a tener en el interior y exterior de la misma, comparada con la situación actual.
- Entorno complejo; la organización debe cambiar a la par de su entorno político, económico y social.
- Conocer su propia cultura; permite a la organización mantener su identidad vigente a la vez que mantiene los estándares de calidad y productividad en condiciones óptimas.

- Mejora del clima; mediante el conocimiento de su público interno, la organización puede comprender que tan comprometidos o motivados se encuentran y de este modo hacer de la organización un lugar agradable para trabajar.
- La organización se ha fusionado; el choque de culturas y gestiones genera cambios en el interior que se deben tomar en cuenta para volver a unificar en una sola a la organización.

De este modo se puede conocer uno de los posibles orígenes de la necesidad de un diagnóstico para la organización; por lo que se sugiere conocerla bien antes de implementar una estrategia que podría solo funcionar con los problemas superficiales que se presentan y no con los extremadamente importantes.

Como una organización requiere de su capital humano para seguir subsistiendo es necesario que un diagnóstico sea realizado de manera eficiente pero también eficaz, pues se debe enfocar al verdadero problema para no crear ruidos o rumores que entorpezcan a la productividad de la empresa.

Es por eso que se plantean cinco perspectivas del diagnóstico para tratar el punto de la eficiencia organizacional, la primera sería meramente social; es decir, la forma en que los cambios sociales son implementados y la eficiencia con la que la organización los asume, apropia, trata y genera una nueva forma de cultura.

La segunda perspectiva es el estudio de los ejecutivos, pues es importante saber que tan capaz es la dirección para conocer sus problemas y cómo los resuelve a partir del conocimiento de su organización.

La tercera que habla acerca de la forma en que se crean departamentos o subsistemas al interior de la organización y de este modo hacen más, o menos eficientes las labores que desempeñan como subsistemas o departamentos.

Una cuarta perspectiva es la que va reduciendo el panorama a los grupos que pueden generarse a partir de estos subsistemas y la forma en que interactúan entre sí, interesada entonces en conocer las dinámicas y la forma en que se facilita o complica la comunicación entre ellos.

Por último, está la perspectiva individual, donde se conoce la forma en que se relaciona cada colaborador con sus semejantes, pero además con la organización, sus metas y funcionamiento tanto adentro como afuera para la mejora continua de la misma.

No es necesario que las perspectivas se trabajen de forma individual, sino más bien entenderlas como una serie de correlaciones dependientes pues en la organización no hay hechos aislados y es importante conocer los aspectos que en ella influyen, desde lo macro hasta la parte individual.

<p><b>Auditorías de comunicación</b></p>	<p>Se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada.</p>
<p><b>MOTIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar qué tan bien están funcionando los programas de comunicación vigentes.</li> <li>• Diagnóstico de problemas actuales o potenciales u oportunidades perdidas de comunicación.</li> <li>• Como ayuda para establecer un presupuesto de comunicación interna.</li> <li>• Establecer o evaluar una nueva política de comunicación.</li> <li>• Evaluar la relación comunicacional entre grupos y jerarquías.</li> <li>• Establecer o comparar con <i>benchmarks</i>.<sup>51</sup></li> </ul>
<p><b>CUÁNDO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previo o durante una reorganización.</li> <li>• Fusión o adquisición.</li> <li>• Cambio del <i>management</i>.<sup>52</sup></li> <li>• <i>Downsizing</i>.<sup>53</sup></li> <li>• Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales).</li> <li>• Previo a negociaciones con el gremio.</li> </ul>
<p><b>TÓPICOS A EXPLORAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía de comunicación del <i>management</i>.</li> <li>• Evaluar la penetración y comprensión de mensajes emitidos.</li> <li>• Evaluar el <i>feedback</i><sup>54</sup> de la audiencia.</li> <li>• Analizar la forma en que los mensajes han sido recibidos (a tiempo, positivamente, uniformemente).</li> <li>• Actitudes hacia la gerencia.</li> <li>• Fuentes de información de los empleados (reales/preferidas).</li> <li>• Analizar los canales del rumor.</li> </ul>

<sup>51</sup> Benchmark: punto de referencia.

<sup>52</sup> Managment: administración.

<sup>53</sup> Downsizing: reducción; para este escrito, reducción de personal.

<sup>54</sup> Feedback: retroalimentación.

Dados estos elementos y recomendaciones tomadas en cuenta para realizar un diagnóstico organizacional, se puede iniciar la etapa de desglosarlo en los aspectos que tomará en cuenta y analizará dentro de la organización, los cuales, son de vital importancia en el ámbito de la comunicación de la empresa, ya que nos dan un panorama completo de lo que está pasando y en donde se requiere poner especial atención.

Estos elementos son:

- Cultura organizacional
- Identidad corporativa (Visual y conceptual)
- Clima y ambiente organizacional
- Redes de comunicación

### *2.1 Modelos de diagnóstico organizacional*

El diagnóstico organizacional ha sido tratado anteriormente como la herramienta de análisis mediante la cual los problemas y áreas de mejora pueden ser detectados de manera oportuna, facilitando a la organización la manera en que pueden solucionarlos, además da un panorama completo de la situación en la que se encuentra y lo que debe hacer para cumplir sus metas.

De tal modo que, para diagnosticar a una organización, algunos teóricos han optado por el diseño de modelos para hacer esta labor; dichos diseños se elaboran a partir de las necesidades y observaciones que se hacen según el caso de estudio, para que sea el más pertinente a la hora de arrojar resultados.

Según Darío Rodríguez, un modelo “se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”.<sup>55</sup>

Para los fines requeridos en esta investigación se desarrollarán el modelo de:

---

<sup>55</sup> Rodríguez Darío, “Diagnóstico organizacional: capítulo 3 Modelos de análisis”

- Modelo de Hax y Majluf

Este modelo parte de la premisa, de que toda organización es diferente, por lo tanto, cada diagnóstico y resultados, así como las estrategias para mejorar también lo serán; por lo que el análisis dependerá en su totalidad de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre la empresa a la hora de su estudio.

Por lo tanto, estos teóricos ven a la estrategia como la herramienta de cambio para que una estructura previamente estudiada pueda cambiar para bien. Pero a la vez, ellos afirman que la cultura organizacional condiciona las estrategias. Lo cual es totalmente comprobable, pues como he mencionado, la cultura será el elemento clave para que un individuo se sienta en condiciones y ánimos de evolucionar.

A partir de estas ideas, Hax y Majluf sugieren seguir una serie de pasos, los cuales son:

1. Definir una estructura organizacional básica
2. Definición detallada de la estructura organizacional
3. Especificación de un cierto balance entre la estructura y los procesos de gestión.

Con base en estos pasos, el diagnóstico destacará ciertas variables y darán una visión simplificada de cómo opera la organización, otorgando además las áreas y puntos centrales en los que se debe basar la investigación.

Organización-ambiente: conocer a la organización dentro de su entorno

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Relación organización-sociedad

Cultura organizacional: qué los hace diferentes del resto de empresas

- ✓ Mitos
- ✓ Valores compartidos
- ✓ Creencias acerca de las relaciones laborales



Estructura: panorama de cómo se organiza la empresa

- ✓ Conocimiento del personal
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Identificación de puestos y funciones

Redes de comunicación: cómo se dan los flujos de información desde adentro y hacia afuera

- ✓ Comunicación formal, ascendente, descendente, etcétera.

Clima laboral: atmosfera laboral entre los miembros de la organización

- ✓ Sentido de pertenencia con la organización
- ✓ Tipos de relaciones entre los miembros de la organización y la dirección

Medios de comunicación: herramientas para comunicarse dentro y fuera de la organización.

- ✓ Tipo de medios
- ✓ Eficiencia y eficacia de cada medio

Identidad corporativa: elementos y herramientas de formalización que soportan a la cultura organizacional.

- ✓ Logotipo
- ✓ Nombre
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

Por último, Hax y Majluf establecen que toda organización debe ser capaz de integrar a todos sus elementos, compartirlas una visión estratégica basada en valores, previamente consensuados y aprendidos; de este modo la organización estará regida por la cultura que cada miembro ha interiorizado, aprendido y

difundido para con los nuevos elementos, dando fe de estos elementos compartidos de los que tanto se ha hablado y así garantizar la transmisión de los mismos.

## *2.2 Metodología de análisis*

El cómo elaborar un diagnóstico organizacional puede variar de acuerdo al tipo de empresa, número de gente, recursos con los que se cuenta para hacerla; para fines de esta investigación se usará un análisis basado en tres vertientes:

1. La situación actual de la organización (realidad)
2. Lo que los expertos teóricos y el análisis indican como lo más adecuado para la situación actual de la organización (caso óptimo)
3. Lo que la empresa quiere como ideal (expectativa)

Cabe mencionar que el ideal de la organización consta de los deseos que la dirección tiene con su empresa, a dónde la quiere llevar y qué espera de ella; pero también, de lo que un agente externo elabore para resaltar aquellas cualidades que hacen diferente del resto de empresas al caso de estudio y por lo tanto la lleven al éxito. Para la elaboración de este ideal deberá ser altamente adjetivado, de esta manera se asegura cubrir cada rubro de la empresa, actividad, tarea y compromiso, desde adentro y hacia afuera de la misma.

He mencionado qué es un diagnóstico organizacional, el modelo que se utilizará para este caso de estudio y los puntos en lo que debe estar centrado; ahora explicaré los pasos por los cuales la investigación pasará:

1. Acercamiento con la organización: en este paso hay que conocer a la organización de manera general, quién es, qué hace, por quiénes está integrada, años, giro, etcétera.
2. Creación de ideal organizacional: basado en lo que la dirección desea tener en su empresa
3. Comparación entre el ideal organizacional, los teóricos y la situación actual de la empresa: detección de áreas de oportunidad

#### 4. Generación de propuestas: estrategias y tácticas que se utilizarán para subsanar las áreas de oportunidad detectadas

Es tiempo de conocer a la organización, pero antes es necesario mencionar que todos los datos escritos a partir de este punto, fueron recabados por medio de la investigación de campo realizada, utilizando métodos cualitativos para la búsqueda de la información, tales como entrevistas con diferentes integrantes de la empresa, observación participante, análisis documental, etcétera.

##### *2.3 Arquitectura MCD: Mantenimiento, Construcción y Diseño*

De acuerdo a lo dicho anteriormente, para todo diagnóstico es necesaria la organización, tener un primer acercamiento y recabar la información superficial necesaria para partir con la investigación que arrojará los resultados que se desean, por ejemplo: historia, antecedentes, estructura, cultura, identidad, etcétera.

Esto con la finalidad de entender la situación actual por la cual atraviesa la organización, esto ayudará para que se dé pauta a la detección de los primeros síntomas de la empresa, definiendo así los elementos con los cuales cuenta y de cuales carece, así como dar un panorama general de los elementos que integran a la organización, que la constituyen, le han permitido llegar a este punto y le dan identidad frente a su competencia.

##### *2.3.1 Antecedentes (Historia)*

MCD Construcciones es una organización dedicada a la construcción, mantenimiento y diseño de las mismas, ubicada en el sur de la Ciudad de México con una historia como empresa de más de 10 años, con altibajos como cualquier PyME en México, que ha evolucionado e incrementado su oferta de servicios como son: la gestoría de permisos de construcción, contratos de arrendamiento, planeación de proyectos, etcétera.

MCD Construcciones es una empresa cuyos orígenes se remontan al año 2005, fecha en la que su directora general, arquitecta Aurea Selene Espinosa Avendaño, decide la creación de la misma con el propósito de independizar su trabajo y así demostrar su alto nivel de calidad ofrecido en sus anteriores proyectos, pero esta vez por sí misma, como ella misma lo relata “quería demostrar mi capacidad para hacer las cosas de forma autónoma y ganar el dinero que yo creía merecía mi trabajo...”. Es así como en la primavera de ese año se asocia con el arquitecto Ángel Jovan Mont Gómez para comenzar a trabajar.

En sus inicios, MCD Construcciones fue impulsada y favorecida con el agrado de ciertos proveedores con los que sus fundadores habían trabajado previamente, lo cual propició un avance más rápido, pero no menos difícil para abrirse paso entre la competencia. Ambos fundadores son egresados de la Facultad de Arquitectura de la UNAM, por lo que su lista inicial de contactos se encontraba en la Dirección General de Obras, lugar donde obtuvieron sus primeras licitaciones para realizar obras para la máxima casa de estudios.

La creación de MCD Construcciones se da a partir del impulso por parte de conocidos de la directora, quien tomó la oportunidad y la aprovechó. En un principio la empresa solo se dedicaba a realizar trabajos “preliminares de obra”, es decir, pintura, cimentación, colocación de mallas, estructuras pequeñas, etcétera.), con el tiempo sus actividades y servicios se diversificaron para competir en un mercado más amplio.

La empresa tiene en su haber un amplio número de trabajos realizados, la mayoría para la UNAM donde ha sido objeto de felicitaciones por parte de directores, subdirectores e incluso del ex rector Juan Ramón de la Fuente, con motivo de la calidad en sus obras y proyectos, lo cual les ha dado un voto de confianza dentro de la universidad para seguir trabajando con ellos.

Como toda organización, ha tenido cambios de acuerdo al crecimiento de su plantilla, lo cual ha conllevado a la toma de decisiones a la hora de contratar nuevo personal y diversificar su oferta frente a la competencia.

El año 2009 significó un momento de cambio en la forma de administrar la empresa pues se incorporó un nuevo elemento que dio el paso para que la organización contara con una agenda mucho más elaborada, lo cual dejó de lado la parte empírica para pasar a algo mucho más formal y estructurado; se instauró el uso de agenda, control de personal, cuentas y un primer esbozo de organigrama para hacer más funcional la empresa.

### *2.3.2 Tipología*

De acuerdo con la observación y datos recabados mediante el uso de entrevistas con el personal de la empresa, consulta de documentación oficial y el trabajo de campo, es posible decir que Arquitectura MCD es una organización con fines de lucro, dedicada al ramo de la construcción, con un grado de centralización mayormente asociado a la dirección ejecutiva, donde cada elemento reporta sus actividades, problemas e inquietudes.

Esta PyME cuenta además con la característica de ser una empresa familiar, administrada por un matrimonio, con profesiones en el mismo rubro. Por lo tanto, la toma de decisiones a nivel directivo es en conjunto, no hay una línea muy marcada entre las jerarquías que cada uno de los directores tiene, por lo que además algunos mensajes dentro de la empresa pueden tratarse de manera más personal, comunicación más rápida y sin que pueda haber distractores para la misma.

Como he abordado anteriormente, las empresas familiares son organizaciones con ventajas y desventajas en su haber. Debido al tipo de empresa que ostenta ser, la administración de capital, así como la contratación de nuevos integrantes pasa por la aprobación de ambas partes, lo cual no facilita el delegar responsabilidades.

### *2.3.3 Proceso de socialización*

Debido al tamaño de la empresa pudiera parecer que este elemento está ausente a simple vista, pues no existe un manual de inducción, un departamento de recursos humanos o un proceso de inducción, sin embargo, es posible notar que cada vez que un elemento nuevo se incorpora a la organización lo hace por recomendación previa de un “maestro” a la dirección, el cual es tomado en cuenta, seleccionado y posteriormente integrado al equipo de trabajo.

De acuerdo a la entrevista con el Arq. Jovan, los nuevos elementos en la parte de “oficio” son seleccionados de acuerdo a ciertas preferencias, por ejemplo, que vengan del interior de la República, con base en su experiencia, estos elementos demuestran tener un mayor grado de responsabilidad y no tienen problemas con las jornadas de trabajo. Una vez recomendados, el director ejecutivo es quien hace las preguntas sobre la experiencia que tienen, en qué área de desenvuelven mejor o tienen mayor habilidad; se les informa acerca de los horarios de entrada, salida, comida y salario que percibirán.

En esta etapa del encuentro con la organización, se les da una serie de reglas generales que se deben seguir en todo momento, de acuerdo al director ejecutivo tal reglamento es:

1. Responsabilidad de su tarea asignada, hecha con calidad, rapidez y limpieza
2. Respetar el horario de entrada y salida
3. Hacer un trabajo de calidad
4. No ingerir bebidas alcohólicas, llevar niños o familiares dentro de las obras.
5. Portar el uniforme y adecuada vestimenta en todo momento dentro de la obra.

Según la recopilación de datos durante una visita de campo a una de las obras, estas reglas las saben todos los integrantes de la organización, aunque hacen notar

que, en cuestiones de uniforme, aún no se cuenta con uno propio pues solo se les han otorgado camisetas; las cuales no todos los miembros las tienen y los que sí las poseen no siempre las llevan.

De acuerdo al Arq. Jovan, el encargado de dar estas reglas, así como el vigilar que se cumplan, es responsabilidad del maestro de obras, quien debe transmitir las de manera oportuna y eficaz a los demás.

En el área profesional, la socialización cambia de manera abrupta; desde la primera etapa (previa a la llegada), los elementos nuevos se ponen en contacto con la empresa para saber si hay o no alguna vacante, a lo cual la dirección pone los siguientes filtros:

- Preferencia por gente recién egresada o en vías de terminar la carrera de arquitectura
- Preferencia por alumnos y egresados de escuelas públicas nacionales (UNAM, IPN, UAM)
- Residentes de la Ciudad de México y zona metropolitana

Estas preferencias no son al azar, en voz de los directivos se dan debido a la calidad e innovación que la juventud puede aportar a la empresa, así como ideas nuevas, manejo de software de diseño más reciente; un sentido de responsabilidad mayor, una apreciación y valoración del trabajo, mejor que otras personas.

De igual forma cuando estos elementos se incorporan a la empresa se les informa sobre las reglas generales; un punto en contra que choca con las expectativas que los nuevos elementos tienen cuando se encuentran dentro de la organización es el salario.

En entrevista con el coordinador de obra, cuando ingresó a la empresa, el único problema que consideraba era el sueldo, pues al ser profesionistas consideran que debería ser mayor; la explicación que la dirección da a esto es que se trata de una empresa pequeña y que se les recompensa con la gran aportación a su crecimiento profesional, ya que además de lo aprendido en obra, también se les da

la oportunidad de asistir a capacitaciones en algunas empresas o proveedores del mismo ramo; además de que su estímulo económico es de acuerdo a sus habilidades, experiencia y fijados de acuerdo a los salarios por el mismo puesto en la competencia.

Para complementar el proceso de socialización, la empresa ha fijado como regla que el coordinador de obra, así como el maestro, deben conocer a todos los integrantes de la misma, la única labor extra, es que el director ejecutivo presenta al nuevo elemento con ellos para que lo integren a sus actividades.

Una vez contratado, el nuevo elemento es introducido de manera casi inmediata al campo de trabajo, aquí es sometido a un prueba de habilidad para demostrar la experiencia con la cuenta, durante los primeros días los mismos integrantes de la empresa a nivel operativo, le enseñan los procesos, roles y costumbres que hay, es decir, transmiten el grado de cultura organizacional que poseen; el cual va desde el horario de entrada y salarios, previamente dicho por la dirección, hasta los ritos y mitos que hay dentro de la empresa.

Al ser una PyME el proceso de socialización podría parecer intangible pues la empresa depende totalmente del número de obras que tenga asignada, para la contratación de personal; lo cual implica que muchas veces los ayudantes no conozcan a sus compañeros de trabajo y en ocasiones a los directivos, sin embargo, las reglas están dadas y sus superiores inmediatos son reconocidos.

He mencionado además que la empresa es dirigida y fundada por un matrimonio, por cuestiones de practicidad, el director ejecutivo es quien está a cargo del trabajo de campo, es decir, de las obras y el trato personal con cada trabajador, que en algunas ocasiones, han llegado a rebasar los cien elementos; lo cual, de acuerdo con la entrevista a la dirección, implica que muchas veces la directora general no sea reconocida como tal y cuando llega a estar en una obra, los elementos con menos jerarquía y tiempo en la empresa tienden a desdeñar su función; caso contrario con los elementos más experimentados en la empresa y conocidos en varios casos desde que se fundó.



En la etapa de la metamorfosis, el proceso de socialización dentro de Arquitectura MCD, ha tenido resultados, pues cuenta con trabajadores que llevan más de 5 años laborando con ellos, por lo que son quienes enseñan a los nuevos elementos, los procesos, responsabilidades y objetivos de tiempo, así como de calidad que tiene la empresa.

Del mismo modo ocurre en la parte profesional, pues los elementos que se quedan, llegan a aprender cómo se maneja una obra, desde principio a fin, lo cual reflejan cuando llega la hora de tomar decisiones de manera extraordinaria, pues ellos saben cómo se debe actuar en casos especiales que no dañen ni la calidad, tiempo de entrega de la obra, pero tampoco a la empresa, es decir, han tenido un aprendizaje.

De esa manera se puede apreciar que en la empresa sí existe el proceso de socialización de manera informal, pero que ha resultado efectivo en su mayoría. La salida de miembros de la organización ha sido resultado de recortes al término de una obra, pues al no tener trabajo la empresa, tiene que disminuir su número de empleados para seguir operando.

#### *2.3.4 Estructura organizacional*

En cuanto a la estructura dentro de Arquitectura MCD, se puede notar como se dan los roles de trabajo, se asignan las tareas de acuerdo al grado de especialización de cada miembro y se respeta una jerarquía a la hora de la toma de decisiones. Esto a pesar de no contar con un organigrama formalizado.

Con el acercamiento a la dirección de la organización fue posible además visualizar el grado de centralización, así como la forma en que la comunicación es dada al interior de la empresa; la gente que la conforma y las redes de comunicación que se pueden dar entre ellos.

Esta forma de agrupar a los miembros de la organización ha sido utilizada desde la creación de la empresa, le facilita a los supervisores y directivos tener un mayor control sobre las actividades y tareas que se ejercen sobre cada individuo.

Además, en ocasiones la departamentalización ha sido requerida por algunos contratantes como medida de garantía en la eficiencia y eficacia del trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones está claro que lo referido al capital, es valorado por la dirección exclusivamente, se definen además los tiempos de trabajo, planes y programas. Esto es pasado al coordinador de obra y maestros, con quienes se reúnen para darles los datos que necesitan.

De acuerdo con entrevista a la dirección y coordinación de la empresa, puedo afirmar que las funciones entonces se tienen bien definidas, aunque no formalizadas, dentro de Arquitectura MCD, por ejemplo:

- **Director general:** toma de decisiones de alta jerarquía, presentaciones en concursos y licitaciones, papeleo administrativo.
- **Director ejecutivo:** trato directo con coordinador de obra y maestros, pagos y atención al cliente directamente; poder para detener o continuar una obra.
- **Coordinador de obra:** supervisión de obra, toma de decisiones en obra, coordinación de maestros.
- **Maestros:** coordinación de actividades de oficiales y ayudantes, administración de materiales para los mismos.

De tal modo que esta cadena de mando es seguida por todos en la organización de manera ordenada, lo cual hace más eficientes los flujos de información. Si alguien se equivoca en el trabajo, su autoridad inmediata es el que reporta al mando superior o si se trata de situaciones extraordinarias. En el caso de situaciones personales, se sigue la cadena de mando para informar y que la dirección tome la decisión que más convenga en ese momento para ambas partes.

Cuando una situación inesperada llega a ocurrir en medio de la obra, esta cadena de mando y la especialización de cada elemento en área de trabajo, permite al coordinador de obra tomar una decisión asertiva de acuerdo a los ideales de la organización, reportando una vez llevada a cabo la decisión a sus directivos,

quienes evaluarán y darán una retroalimentación para saber si fue una correcta decisión o de lo contrario qué medidas se tomarán. Con esto el grado de centralización dentro de Arquitectura MCD puede ser moderadamente modificado en caso de ser necesario, pero sin que esto afecte a la empresa.

### *2.3.5 Cultura organizacional*

De acuerdo a las observaciones, entrevistas y análisis documental que se realizó durante este proyecto, ha sido posible determinar los rasgos y elementos de cultura organizacional existentes en Arquitectura MCD. Cabe mencionar que varios de estos elementos no se encuentran formalizados, pero sí interiorizados por el personal que integra la empresa, lo cual conduce a la organización a un mejor desempeño.

Uno de los elementos que se encuentra arraigado de manera casi inherente es el rito que se realiza con motivo de echar el “colado” durante una obra; este consiste en realizar una comida cuando se vierte cemento en la estructura del futuro techo de la construcción por lo cual se le invita a la ingesta de alimentos, esto es una tradición para ellos pues viene de generación en generación, el no celebrarla llega a tener un impacto negativo en la moral del grupo. Por parte de la directiva de la empresa, esta tradición casi siempre se celebra de manera tranquila con una convivencia y depende en varias ocasiones del cliente.

Pasando a los mitos que existen en torno a la empresa, los trabajadores con mayor antigüedad, transmiten a los recién llegados algunos puntos que le dan renombre a la empresa; por ejemplo los reconocimientos que se han llevado por parte de los clientes, tales como el ex rector de la UNAM, Juan Ramón de la Fuente; altos funcionarios de la Dirección General de Obras de la UNAM, así como clientes particulares; por lo que para ellos el hecho de que un cliente dé un agradecimiento y el poder reconocer el trabajo de la empresa significa mayores posibilidades de seguir teniendo un lugar donde trabajar en un futuro.

Como parte de los valores con lo que la empresa se siente identificada por parte de la directiva son: responsabilidad, calidad de trabajo y tiempo, referido a que se comprometen a entregar resultados en tiempo y forma. Con esto el director ejecutivo, sugiere que se engloban a otros valores, pero que la columna vertebral de la empresa en cuanto a lo moral, es representada por estos valores.

Mientras tanto la parte operativa sugiere que los valores que dominan a la empresa son el compañerismo, calidad de trabajo y limpieza. Estos datos recabados durante una obra, entrevistando a los maestros de la misma, principalmente los que llevan varios años laborando con la empresa.

Por parte de las funciones de la cultura organizacional, que han sido mencionadas anteriormente, la empresa cuenta con la integración de sus elementos a la organización, he mencionado que el compañerismo es un valor que la empresa adopta como suyo y que una vez trasladado al campo de acción se puede observar que así sucede, las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa son regidas por la jerarquía que cada uno tiene, sin embargo, las redes de comunicación que se forman entre ellos, logran abrir dos canales distintos, uno sería el que se refiere a cosas de trabajo de manera exclusiva y el otro por el cual los empleados puede entablar una relación más allá de los temas laborales.

El hecho de que se conozcan entre sí, mejora la forma en que las tareas se desempeñan, se expresan las necesidades y se toman decisiones de manera que la empresa puede pasar información y esta será transmitida de manera eficiente y eficaz entre sus integrantes.

Una vez mencionada la forma en que el compañerismo y la solidaridad hacen presencia entre los integrantes de MCD, es pertinente mencionar que parte de este éxito es gracias a otra función de la cultura organizacional, me refiero, a coordinación, que se ve reflejada en la forma de seguir la cadena de mando por cada elemento de la empresa; esa forma de realizar sus actividades por área, de acuerdo al grado de especialización, les ha dado la oportunidad de optimizar procesos y tiempos, tanto a la parte operativa como administrativa.

Siguiendo la línea de las funciones de la cultura dentro de una organización, se observa que la motivación que tienen los integrantes de Arquitectura MCD se debe a los incentivos económicos que se les otorgan a los empleados como recompensa por sus horas extras laboradas o días festivos. Pues a pesar de la pesada jornada laboral, los directivos toman la decisión de pagar jornadas dobles o triples en caso de ser necesario lo cual genera un apego a la empresa. Aunado a esto se encuentran los días de descanso que otorga la empresa como son: días oficiales de asueto, fin de año, así como los días “fuertes” de la Semana Santa.

Como resultado de esta motivación la organización atraviesa otro punto de la cultura y es la historia, donde aquellos trabajadores que llevan más tiempo, cuentan a los elementos más jóvenes la forma en que han ido creciendo entre todos, gracias al trabajo y el éxito de la empresa. De tal modo que, a pesar de no ser un elemento formalizado ni interiorizado de manera intencional, se logra la función de hacer que aprendan cómo se maneja la empresa con sus clientes y qué ha hecho para llegar a donde está.

En cuanto a los rituales, la celebración del día 3 de mayo, es inherente a todas las empresas dedicadas a la construcción, por lo que su festejo es indispensable y es el día más grande para los empleados, pues ese día además de no trabajar y ser pagado, se les hace una comida para honrarlos.

Otro ritual que se lleva a cabo en la empresa es la programación de reuniones de trabajo periódicas entre la directiva y los maestros de obra, con la finalidad de ver avances, calidad de trabajo, posteriormente se hace un recorrido por la obra para conocer los detalles de los puntos tratados previamente; cabe mencionar que al inicio de una obra, el director ejecutivo junto al coordinador de obra elaboran un programa de trabajo en el cual se establecen los parámetros que requieren para la construcción, desde presupuestos, hasta materiales que se utilizarán y sus cantidades.

De tal modo que las reuniones de trabajo se vuelven un ritual para conocer el estatus de la organización de manera operativa, pero también para darse cuenta del clima que impera dentro de la obra, la funcionalidad que cada persona está reflejando a la empresa y su calidad de trabajo.

Como parte de esta forma de medir la eficacia y eficiencia del trabajo de obra, la empresa ha optado por mostrar gratitud con sus integrantes para lo cual recurren al uso de símbolos materiales, los cuales se traducen en playeras de la empresa y en algunos casos, regalos útiles para cada persona (herramientas de trabajo).

Por último, pero no menos importante, se encuentra la jerga lingüística utilizada en la organización; al tratarse de una empresa dedicada a la construcción y al tener un choque cultural entre trabajadores y directivos, se hace uso de un lenguaje especial para cada acción, material, acabado, diseño, construcción que se hace. Cada vez que un elemento nuevo se incorpora, aprende de los demás cómo se le llama a cada cosa, interiorizan la información y ellos mismos la usan para poder comunicarse de manera más óptima entre los miembros de la organización.

Desde luego que toda la organización utiliza el mismo lenguaje, por lo tanto, el mismo código para comunicarse, pues siempre la jerga ha sido creada y difundida por la dirección de la empresa, esto garantiza entonces el manejo total de términos por parte de los integrantes de la misma.

Esta forma de actuar de cada elemento para formar una serie de comportamientos, claramente refleja los elementos y significados compartidos que dan paso a la cultura de la empresa, cuya formalización está ausente, aunque su interiorización, aun sin intención, está presente.

### 2.3.6 Identidad Conceptual

Tal como sucede con el proceso de socialización y la estructura, la identidad conceptual no está claramente definida, formalizada ni interiorizada por el personal que no sea la dirección de la empresa, pues los elementos de formalización de la misma se encuentran solo en la mente de la alta gerencia y son poco utilizados, difundidos e inculcados.

Los elementos de identidad conceptual con los que Arquitectura MCD cuenta son<sup>56</sup>:

- **Misión:** soluciones óptimas, prácticas, seguras y rentables a nuestros clientes, en medida de sus necesidades y requerimientos.
- **Objetivo:** es una empresa que se ha dedicado a desarrollar servicios en las áreas de Arquitectura e Ingeniería.
- **Valores:** Honradez. \* Respeto y honestidad. \* Trabajo en equipo. \* Seriedad. \* Calidad y seguridad en el Trabajo
- **Política:** “MCD Mantenimiento, Construcción y Diseño”, tiene como propósito principal asegurar la satisfacción de nuestros clientes en todos los procesos de ejecución del trabajo ya que contamos con el equipo y personal técnico, profesional calificado. Cumplir de forma estricta los compromisos adquiridos con nuestros clientes es nuestro lema principal, así mismo nos preocupamos por desarrollar con calidad y rapidez la ejecución de los trabajos, entregándolos en tiempo y forma de acuerdo al programa de obra establecido con nuestros clientes.

De este modo se observan los elementos actuales con los que cuenta la empresa y también de los que carece como una “visión”, estos elementos además no se encuentran formalizados ni interiorizados, así como tampoco son mencionados por la dirección para los integrantes de la organización. Cabe mencionar que dentro de su política, la empresa no menciona su nombre completo, lo cual facilita una confusión o mala estrategia de *branding*.

---

<sup>56</sup> Datos obtenidos del Currículo que ofrece Arquitectura MCD para concursar en una obra. Proporcionado por: Arq. Aurea Selene Espinosa Avendaño.

### *2.3.7 Identidad Visual*

Un elemento que preocupa a las PyMEs de sobremanera es la forma en que se hacen visibles con sus públicos, MCD no es la excepción y posee un logoimotipo propio, formalizado y con características específicas.

A lo largo de su historia ha tenido cambios en cuanto al diseño de su identidad visual, lo cual deja en claro que es una organización con poca resistencia al cambio.

Los elementos de identidad visual con los que Arquitectura MCD cuenta son:

- **Nombre:** el cual es un conjunto de palabras que describen las actividades principales de la empresa y su giro.
- **Tipografía:** tienen una tipografía elegida según la dirección de la empresa, por la solidez que puede reflejar ante el público.
- **Gama cromática:** a lo largo de su historia y conformación, sus colores institucionales han cambiado, desde el negro hasta finalizar e un azul que han adoptado como color oficial.
- **Símbolo:** cuentan con un imotipo específico y referido al giro de la empresa.

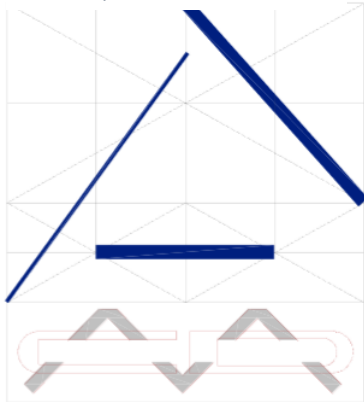


*Forma 13 Segundo logotipo de MCD, elaboración de Arq. Ángel Jovan Mont Gómez*

*Primer imotipo de Arquitectura MCD  
Antes del 2009*



*Forma 14 Primer imagotipo,  
elaboración de Arq. Aurea Selene  
Espinosa Avendaño*



*Segundo imagotipo de Arquitectura MCD*

*2009 a la fecha*

*Se utiliza en facturas, diseños, presupuestos, planos.*

*Forma 15 Logoimagotipo actual, elaboración de Arq. Aurea Selene  
Espinosa Avendaño*



*Logoimagotipo que se desea usar  
oficialmente, solo se usa en  
uniformes actualmente.*

Respecto al imagotipo que la empresa pretende oficializar, es necesario mencionar que ya se utiliza como signo identificador de algunas herramientas comunicativas como playeras, sin embargo, no hay una oficialización de su uso. Para su creación se han basado en la marca de la empresa, resaltando en el lado gráfico las formas que remiten a los edificios y construcciones, ramo al cual se dedica la empresa, al igual que el arco azul que da una señal del vanguardismo en sus diseños que producen.

Asimismo, se nota un círculo de fondo, este hace referencia a una Luna, este elemento está presente debido a que el nombre de la directora general (Arq. Selene) tiene un significado que simboliza al satélite natural terrestre.

### *2.3.8 Clima y ambiente organizacional*

En cuanto al clima laboral que se tiene en la organización, por medio de la observación no participante, he podido constatar un compañerismo entre los miembros de la empresa, la mayoría llega y se va junta a la obra, al mismo horario, comparten números de teléfono, temas de conversación, entre maestros y oficiales se conocen más a fondo e incluso hay bromas durante la hora de comida, en la cual, la gran mayoría de las veces comparten los alimentos, así como el espacio.

Este compañerismo facilita las labores a la hora de estar en obras, pues de acuerdo a lo observado, tienen una mayor confianza para expresar sus necesidades tanto personales como laborales. En el caso de los ayudantes, los cuales en su mayoría vienen de provincia, se muestran más reservados, pero no por eso menos eficientes.

No existen problemas por la hora de entrada, aunque eso no asegura que no haya problemas de puntualidad; del mismo modo cuando algún integrante está retrasado por alguna razón, uno de sus compañeros avisa oportunamente al maestro en jefe o en su caso al coordinador y este a su vez, informa al director ejecutivo.

Incluso en algunas ocasiones, cuando el jefe ejecutivo ha llegado a la obra y da la hora de la comida, él comparte los alimentos y el momento de la comida con sus colaboradores, en donde se observa un clima de confianza, pero no por eso la pérdida de respeto, pues sus posiciones siguen estando marcadas, refiriéndose a él como “arqui” o “arquitecto”, jamás por su nombre como entre ellos; lo mismo sucede con el coordinador, pese a su edad (26 años) el respeto por parte de los trabajadores sigue presente en todo momento.

En cuanto al área del ambiente, es un tema un tanto difícil para la organización, debido a que no se cuenta con espacios designados para cada actividad, por ejemplo, área de comida u oficina; sino que el lugar donde laboren es el comedor y la administración a la vez, muchas veces el lugar de obra es donde se les paga o se tratan los asuntos personales.

Por la naturaleza de la empresa es lógico que no se preste mucha atención a este punto, sin embargo, algunos trabajadores han manifestado que sí les gustaría recibir el pago en un solo lugar, pues se hace difícil a veces, el traslado de una obra a otra, solo para cobrar.

En cuanto a las oficinas designadas para la empresa hay otra situación, hace no más de dos años su administración estaba fijada en una vivienda acondicionada como oficina en las inmediaciones de la delegación política de la Ciudad de México, Iztacalco; pero debido al aumento de la inseguridad en la zona, fue cambiada al domicilio actual de los directivos, ubicado al sur del Distrito Federal, lugar desde el cual la directora general hace el trabajo administrativo.

Son pocas las ocasiones cuando algún empleado de obra está en la oficina, pues la mayoría del tiempo trabajan en la construcción; básicamente este lugar es para los arquitectos que necesitan un espacio adecuado para desempeñar sus labores fuera de obra.

En palabras de los directivos, les gustaría contar con oficinas y bodega, propias en un futuro a mediano plazo, pues consideran que, si la empresa crece, es una necesidad. Esto es debido a que actualmente si se cuenta con una bodega que es prestada por un miembro de la familia de la directora, pero en ocasiones queda a una distancia bastante considerable para las obras, lo cual implica mayor gasto de recursos y tiempo.

### *2.3.9 Redes de comunicación*

En cuanto al área de redes de comunicación la empresa presenta la existencia de las mismas al interior y exterior, pues el seguimiento de la cadena de mando y el respeto por la jerarquía de cada puesto hace que entre cada miembro de la organización exista una correlación y una codependencia de actividades. Por ejemplo: cuando se tiene que hacer una instalación eléctrica pero también se debe realizar el colado de alguna obra, ambos maestros deben estar en constante comunicación para no entorpecer el trabajo del otro y así optimizar el tiempo y calidad de su labor.

Como pude observar durante mi visita a una de las obras, los maestros se mantienen informados entre sí para comunicar como van avanzando y si necesitan algún material, llamar a alguien más para solucionar otros problemas como de plomería o electricidad; de este modo lo informan al maestro de obra quien a su vez acude al encargado de la supervisión de la misma para darle agilidad y pronta solución.

De tal modo que la comunicación fluye constantemente de manera horizontal dentro de la obra y de manera transversal entre la dirección y la parte operativa de la empresa; con lo cual garantizan un constante flujo de información, reduciendo la incertidumbre del progreso de la obra, así como también del trabajo de cada elemento al interior, sus conductas y desempeño.

### *2.3.10 Medios organizacionales de comunicación*

Debido a la formación de diversos canales donde fluye la información de manera constante, es una necesidad de la empresa contar con los medios necesarios y óptimos para garantizar una buena comunicación. Dentro de Arquitectura MCD he encontrado los siguientes medios organizacionales de comunicación, ordenados de acuerdo a la prioridad que se les da para usarlos.

1. **Cara a cara:** es el medio más usado dentro de una obra, pues de acuerdo a la línea de mando y la estructura de la organización es más eficaz.
2. **Llamada telefónica:** es utilizada la mayoría del tiempo pues se garantiza una asistencia o resolución de problemas y dudas, casi instantánea, lo cual vuelve más eficiente el trabajo de los empleados.
3. **Mensajes escritos vía celular (SMS):** son de alta utilidad pues cuando existen dudas entre los ayudantes, maestros, oficiales y coordinador o director, se usan y se garantiza que será envidado pues todos los miembros cuentan con celular para comunicarse de manera rápida con sus superiores en caso de ser requerido. Se usa más cuando se hacen listas de materiales, poca cobertura de red celular, saldo limitado para hacer una llamada.
4. **Whatsapp (aplicación de mensajería instantánea):** se usa principalmente cuando se requiere mandar una imagen sobre alguna duda en específico, situación o logro, con lo cual se garantiza una eficiencia mayor que si se espera a que el director o supervisor llegue. Este medio es más utilizado por director ejecutivo, maestro de obra y coordinador.
5. **Mail (correo electrónico institucional):** se utiliza para la mensajería formal entre clientes, proveedores, miembros administrativos de la organización, ya sea para enviar presupuestos, diseños o documentos importantes para la empresa.

De este modo, se puede hacer notar la importancia que el teléfono celular tiene para esta empresa, la constante comunicación con sus directivos y las redes de comunicación que se forman dentro de la empresa, la cual mantiene los canales abiertos en todo momento.

Además de acuerdo a lo descrito en el capítulo anterior, se puede notar que los medios que actualmente utiliza la empresa son del tipo informales, sin embargo, cumplen con su propósito, pasar el mensaje a través de la organización.

## Capítulo 3 Análisis de las áreas de oportunidad

De acuerdo con los datos recabados en Arquitectura MCD a través del estudio y el uso de herramientas metodológicas, ha sido posible determinar las áreas de oportunidad con las que cuenta la empresa y como resultado poder obtener los síntomas de la organización, su situación ideal y mi propuesta para una mejora oportuna en la gestión comunicacional.

De tal modo que en caso de que la empresa decida la ejecución de cada propuesta, pueda tener un punto de comparación entre su pasado, presente y futuro; esto le ayudará para tomar las decisiones más acertadas que giren en torno a la comunicación, dando la pauta a un cambio y proporcionando las herramientas adecuadas para ser un caso de éxito.

Para empezar este capítulo enumeraré las áreas de oportunidad que la empresa Arquitectura MCD tiene:

- El proceso de socialización a pesar de existir, debe mejorar para estar formalizado y debidamente interiorizado; esto como resultado de la interacción previa, durante y después de estar en la organización, tal como se ha hecho mención a lo largo del capítulo 1.
- Debido a que la empresa tiene su mejor momento de productividad durante ciertas épocas del año, es necesario establecer una estructura adecuada, que resulte eficiente, aunque el personal operativo crezca, donde se respete la jerarquía, cargo y funciones del puesto, para que de este modo las actividades sean mejor elaboradas con calidad y tiempo adecuados.
- En cuanto a los elementos que sirven para formalizar la cultura organizacional existen áreas de mejora, tal como sucede con los ritos, mitos e historia, las cuales deben ser difundidos e inculcados mediante la ejecución de estrategias de comunicación para que cuando un nuevo integrante se una a la empresa, sepa dónde está, de donde viene la

empresa y hacia dónde va, con lo cual refleja al empleado un sentimiento de apego y seguridad.

Otro factor muy importante dentro de la cultura es la existencia de los valores que rigen a la empresa, pues cada empleado tiene su idea, coinciden en algunos, pero se debe llegar a un punto de cohesión, cuyo proceso se explica más adelante, en el cual toda la organización conozca los valores por los cuales se va a regir y en caso de desobedecer cuáles serán las consecuencias.

Como siguiente punto está la integración que junto a ella viene la coordinación, juntas han demostrado a lo largo de la existencia de la empresa, que pueden llevarla a buen rumbo por medio de la especialización del trabajo y la calendarización, sin embargo, es necesaria la formalización de estos procesos por medio de tácticas de comunicación para una óptima funcionalidad de los puestos.

De este modo se puede entonces tomar a las reuniones laborales que se elaboran como una forma de mantener a los empleados informados de lo que pasa no solo en la obra sino también en la empresa, de tal manera que se pueden hacer algunos ajustes para que este proceso no quede como algo rutinario sino como algo necesario para el control oportuno de problemáticas dentro y fuera de la empresa.

Lenguaje, uno de los puntos que más dan identidad a las empresas, por lo tanto, la hace diferente y forma parte de su cultura, este elemento en Arquitectura MCD, tiene un peso enorme pues se deben conocer los conceptos de la construcción, sin embargo, hay empleados que no conocen los términos o se confunden con otros, por eso mismo se debe estudiar y cuidar el lenguaje con el que se piden y hacen las cosas desde la directiva hasta la parte operativa.

- **Identidad Conceptual:** se ha observado que Arquitectura MCD no cuenta con una misión, visión, valores u objetivos establecidos, tampoco se encuentran propiamente redactados y adecuados para la empresa, además de no estar formalizados.

- **Identidad visual:** el isologo que se usa dentro de Arquitectura MCD debe ser institucionalizado, formalizados e interiorizado definitivamente, no usar más de uno a la vez, ya que debilita la ubicación visual de la marca, para concretar su uso y tener conciencia de lo que significa para la empresa.
- **Clima y ambiente organizacional:** en estos aspectos se hace la observación de que, a pesar de estar en un buen momento, se debe continuar reforzando y plantear una mejora a mediano y largo plazo, en el dado caso de que la empresa crezca se debe de cuidar el entorno en el cual los integrantes desempeñan sus labores, desde seguridad hasta comodidad, esto ayudará a que el personal se sienta comprometido con la empresa, segur, integrado y motivado.
- **Redes de comunicación:** esta área debe ser reforzada únicamente para dar pauta a una mejora a los procesos de comunicación que existen dentro de la empresa, pues si bien existen y se dan entre los miembros de la organización, es necesario que estén formalizados e interiorizados para que cada elemento los conozca y sepa en qué forma la información fluye a través de la empresa.
- **MOC's:** he hablado acerca de los medios por los cuales la organización mantiene comunicación entre sus elementos, la necesidad que existe de estar informados y el orden de prioridad que cada elemento tiene para hacer uso de los medios, sin embargo se puede notar también que en esencia solo son tres los medios utilizados; teléfono celular, correo electrónico y cara a cara; lo cual convierte al celular en la herramienta de comunicación más necesaria dentro de la empresa. Es menester que se tenga en consideración pues se debe garantizar entonces la comunicación permanente entre los elementos pertinentes según la estructura de la organización.



Estas son las áreas de oportunidad detectadas a lo largo de la investigación en la empresa con base en técnicas de investigación documental, ahora toca la parte de definir la solución que logre una congruencia entre su ideal organizacional y con lo que los teóricos afirman que debe ser, de este modo se crearán propuestas con el fin de subsanar las áreas de mejorar y así lograr que la empresa obtenga un mejor grado de comunicación en su interior y exterior.

### *3.1 Propuestas*

Para subsanar las áreas de oportunidad y mejora en Arquitectura MCD he elaborado diversas propuestas integrales, cuya funcionalidad se encuentra originada en la investigación que se ha hecho previamente, para así determinar las estrategias y tácticas más adecuadas para llegar a tener una congruencia o un punto de equilibrio entre lo que la empresa quiere y tiene; a continuación, las mencionaré:

#### *a) Estrategia para una socialización óptima.*

Consiste en crear una clara comunicación entre lo que la empresa necesita para cubrir una vacante y su prospecto para ocuparla, definiendo desde un principio las habilidades y aptitudes que se requieren para realizar el trabajo, así como el salario a percibir, el lugar de trabajo y el horario. Con esto las personas interesadas pueden comparar con sus expectativas y tomar la decisión de tomar o no el trabajo, evitando así que ambas partes desperdicien recursos innecesariamente, de tal modo que cuando llegue a la organización sea un elemento preparado para integrarse a un ritmo que él desea.

Una vez obtenido este nuevo integrante, se le presenta a los empleados de la organización, principalmente a los directivos y su autoridad inmediata, con la finalidad de hacer un reconocimiento de la estructura con la que cuenta la empresa, así como la cadena de mando y coordinación que rigen dentro.

Esta estrategia se complementará con una breve inducción, la cual será aportada por medio de la elaboración de un manual de inducción que se plantea

más adelante, el cual a pesar de no pertenecer propiamente al área de la comunicación organizacional es necesario establecerlo dentro de la empresa pues ayuda a la formalización de la cultura organizacional. Claramente se trata de una estrategia cuyo lapso puede variar de acuerdo a la necesidad de la empresa por contratar nuevos elementos. Me centro en los elementos nuevos, pues como he mencionado en capítulos anteriores, el momento crucial de la socialización es cuando un nuevo integrante entra a la empresa.

### **Eje Temático: Proceso de socialización**

**Mensaje clave de la estrategia:** Preparar a los nuevos miembros para el ingreso a la organización

**Temporalidad:** Capacitación continua y en cada nueva contratación.

<b>Objetivo</b>	Transmitir la esencia de los elementos que conforman la filosofía corporativa a todos los colaboradores de Arquitectura MCD, con la finalidad de interiorizar la cultura organizacional, generar un sentido de pertenencia e identidad hacia la empresa.
<b>Público</b>	Todos los nuevos colaboradores de Arquitectura MCD.
<b>Propósito</b>	Conocer a los miembros de la empresa, estandarizar colaboradores.
<b>Acción</b>	Dar a conocer a los nuevos elementos la forma en la que se organiza la empresa, procesos y estructura.
<b>Medición</b>	Focus group, junta mensual.

### *b) Creación y formalización de un organigrama*

De acuerdo a las funciones que cada elemento desempeña al interior de la organización es necesaria la creación de un organigrama en el cual se vea reflejada la estructura con la que se cuenta, pero también, la especialización del trabajo que existe al interior, esto con la finalidad de hacer más eficientes las labores a la hora de trabajo, saber quiénes son los jefes directos, la autoridad mayor y desde luego sus iguales.

Aunado a esto, viene la determinación de un cargo para cada persona al interior de la organización, con la finalidad de que cada elemento pueda ser distinguido tanto por públicos internos y externos; lo cual da mayor agilidad a la empresa a la hora de querer comunicarse.

Así cada persona sabrá su función dentro de Arquitectura MCD, dando pie a una estandarización de procesos eficiente. Hay que recordar que esta empresa es familiar por lo que algunas funciones y responsabilidades directivas serán compartidas, con la finalidad de que sean lo más apegadas al ideal organizacional y evitando la generación de conflictos de autoridad o intereses.

**Director general:** su función deberá ser el generar acuerdos, licitaciones, concursos y procesos administrativos o financieros, así como estar informado de la situación general de la obra.

**Director ejecutivo:** al ser la persona a cargo de la obra en general, este elemento debe conocer las tareas, funciones, problemas y necesidades de las personas a su cargo, así como del clima que se gesta entre ellos y su relación con el entorno.

Compartirá además las funciones financieras de la empresa, la toma de decisiones, siempre y cuando se respete la cadena de mando que existe. Por otro lado, será el encargado de la selección y reclutamiento de nuevo personal, de tal modo que deberá contar con una descripción de puestos para las futuras

vacantes, al mismo tiempo se encargará de hacer cumplir el manual de inducción, preservar la cultura de la empresa y transmitirla.

Una función más será informarse mutuamente de las actividades de la empresa y obra con el coordinador de obra con la finalidad de saber cómo se están llevando a cabo las tareas, tiempos y calidades de las mismas.

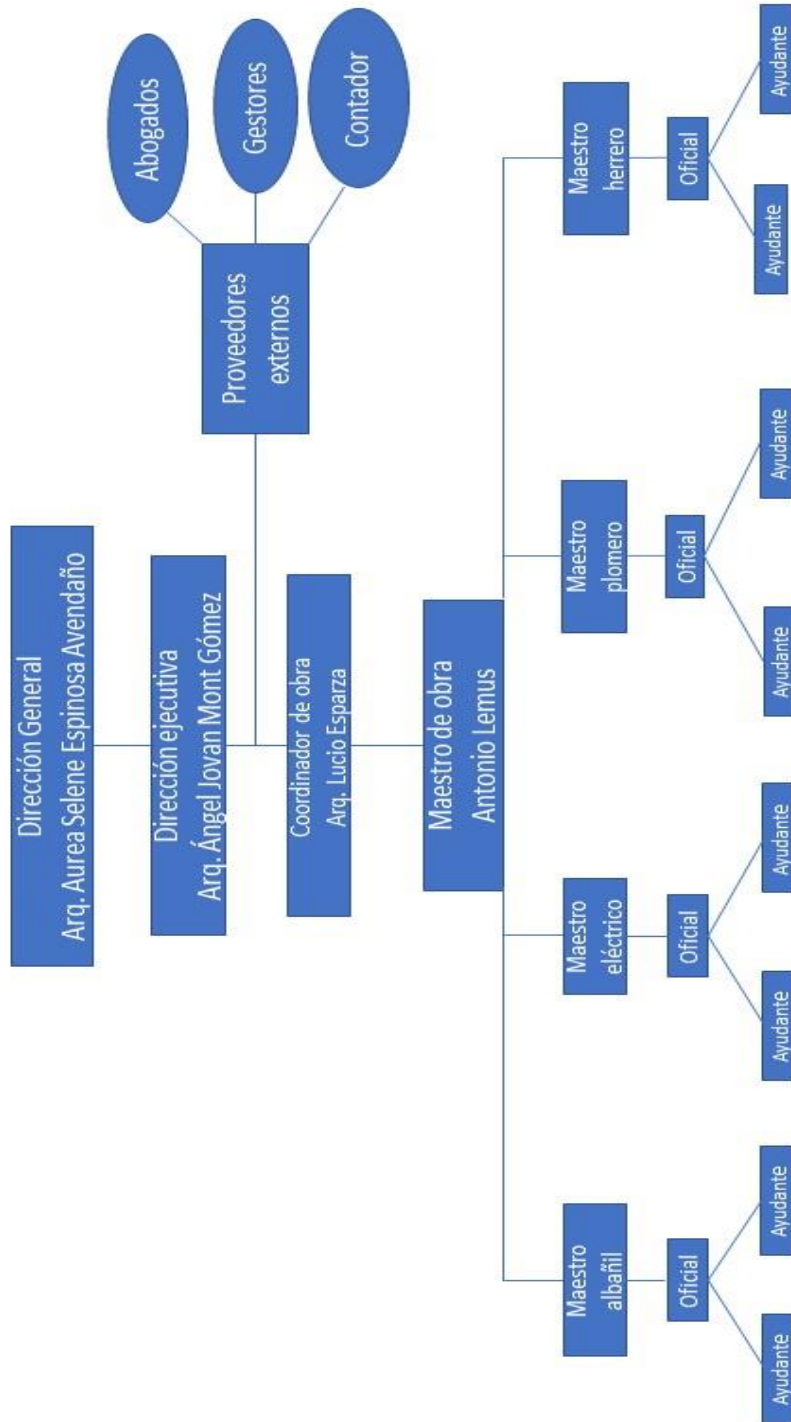
**Coordinador de obra:** su función es básicamente administrar al personal a cargo, fundamentalmente a los maestros de obra, a los cuales debe dirigir sus instrucciones de manera clara y oportuna, esto con la finalidad de optimizar el uso de materiales y la administración de tiempo en la obra.

**Maestro de obra:** la tarea primordial de este elemento será la coordinación, supervisión y dirección de los procesos de construcción, teniendo a su cargo a la parte operativa de la empresa, suministrando materiales, consultando dudas o problemáticas con el coordinador.

Al ser un puesto que se encuentra en la parte meramente operativa, es uno de los eslabones más fuertes en esta cadena, pues es el contacto directo entre trabajadores y empleados. La coordinación con sus subalternos, así como una óptima comunicación será indispensable para que la obra se lleve a cabo en tiempo y forma.

**Oficiales y ayudantes:** Seguir las instrucciones de cada maestro asignado a su área de trabajo, respetar la cadena de mando y sus responsabilidades. Realizar su trabajo de manera ordenada y de calidad.

Al ser una empresa pequeña, algunos puestos pueden desaparecer en algún momento, aunque no por ello quiere decir que las responsabilidades también, al contrario, se suman a los puestos inmediatos.



Organigrama. Elaboración propia con base en investigación de campo.

Forma 16 Propuesta de organigrama, elaboración propia.

## Eje Temático: Estructura organizacional

**Mensaje clave de la estrategia:** Conocer la estructura al interior de Arquitectura MCD

**Temporalidad:** cada nueva contratación o en junta mensual.

<b>Objetivo</b>	Transmitir la organización y división del trabajo, responsabilidades y cargos dentro de Arquitectura MCD mediante el uso de un organigrama.
<b>Público</b>	Todos los nuevos colaboradores de la empresa
<b>Propósito</b>	Conocer la cadena de mando que opera en la organización.
<b>Acción</b>	Dar a conocer a todos los colaboradores, la estructura que se maneja en Arquitectura MCD
<b>Medición</b>	Evaluación oral al inicio de la obra

*c) Estrategia para formalizar, transmitir y reforzar la cultura organizacional*

Con base en el análisis previo, es necesaria la elaboración de un plan integral para la transmisión oportuna de la cultura organizacional, esto con la programación de reuniones de trabajo como hasta ahora se hecho, aunque ahora deberán ser calendarizadas y con un periodo determinado, en donde se ofrecerá una capacitación continua, se muestren los logros de la empresa, se compartan ideas, necesidades y problemas para cada integrante de la empresa.

Es importante implementar esta estrategia pues requiere la constante comunicación con sus integrantes, además de este modo se les toma en cuenta a la hora de opinar lo cual genera una mayor integración y un sentido de pertenencia.

Otro punto que se persigue mejorar con el uso de esta estrategia es la motivación, puesto que en cada junta se les dará una charla motivacional con el objetivo de cumplir en tiempo y forma con la meta, se puede incluso establecer el objetivo del mes o de la obra, además hacer uso efectivo de los incentivos, lo cual fomenta la sana competencia pero al mismo una eficiencia mayor, transformando el tiempo en ganancia para la empresa y un reconocimiento por parte del cliente al concluir las tareas de manera acordada.

En cuanto al lenguaje, si alguien nuevo aun no domina los términos de la construcción empleados al interior de MCD, puede aclararse en ese momento y así dar oportunidad para crecer tan profesionalmente como a nivel empresa. Es importante conocer la jerga de la organización pues es parte fundamental de su cultura, una manera de estar dentro de la misma, por lo cual, el que la directiva maneje un lenguaje único en la organización le da una identidad.

## Eje Temático: Cultura organizacional

**Mensaje clave de la estrategia:** Interiorizar y formalizar la cultura de Arquitectura MCD

**Temporalidad:** Realizar junta cada mes de manera permanente

<b>Objetivo</b>	Interiorizar y formalizar la cultura de Arquitectura MCD para ser reconocida y generar un sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores; reforzando puntos como el lenguaje, ritos, mitos, historia, etcétera.
<b>Público</b>	Todos los nuevos colaboradores de Arquitectura MCD
<b>Propósito</b>	Transmitir la cultura organizacional de la empresa.
<b>Acción</b>	Llevar a cabo una reunión con todos los colaboradores de la empresa para dar a conocer los puntos que hacen único a su centro de trabajo.
<b>Medición</b>	Focus group, junta mensual.



#### *d) Estrategia de identidad conceptual*

La parte de identidad es fundamental a la hora de querer transmitir y proyectar algo que haga diferente a la empresa del resto de la competencia, por lo cual es imprescindible no dejar de lado este rubro, el proyectar la cultura que se tiene dentro de la organización a los públicos externos puede marcar la pauta para que esto se transforme en una manera de ser recordados y con mayores posibilidades de ser contratados en el futuro.

Actualmente, varios clientes ya ubican a la empresa por su nombre, sin embargo, es necesario hacer crecer el mercado para ofrecer los productos y servicios de Arquitectura MCD, por lo cual el uso adecuado de la marca es esencial. De tal modo que propongo la implementación de una misión, visión, valores y política de la empresa de manera óptima y en cada concurso o licitación estén presentes para conocer a la organización de una mejor manera; las propuestas de los elementos de formalización de identidad son los siguientes:

- **Misión:** Arquitectura MCD es una empresa dedicada al ramo del mantenimiento, construcción y diseño inmobiliario con más de 10 años de experiencia, capaz de ofrecer sus servicios de manera eficaz, con altos estándares de calidad; métodos, técnicas de construcción modernos, seguros y eficientes, con la más alta prioridad por nuestros clientes.
  
- **Visión:** Ser reconocidos como una empresa en el Valle de México donde el cliente encuentre el mantenimiento, construcción y diseño que necesite, con altos estándares de calidad, así como el respeto por el tiempo de entrega, motivado por el gran compromiso que existe entre empresa, colaboradores y clientes.

- **Valores:**
  - i. **Calidad de trabajo:** es la mejor publicidad para aumentar su reputación.
  - ii. **Atención al cliente:** la opinión de ellos es vital para la mejora continua de la empresa.
  - iii. **Respeto por el tiempo:** la puntualidad para entregar las obras es vital.
  - iv. **Honestidad:** hablar con la verdad siempre para con los clientes.
  - v. **Compromiso:** trabajar bajo el objetivo de llegar a la meta de manera eficaz.

### **Eje Temático: Identidad Conceptual**

**Mensaje clave de la estrategia:** Transmitir los elementos que conforman la identidad conceptual de la empresa

**Temporalidad:** Mes con mes como forma de capacitación y cada nueva contratación.

<b>Objetivo</b>	Transmitir la esencia de los elementos que conforman la filosofía corporativa a todos los colaboradores de Arquitectura MCD, misión, visión, valores, para que sepan dónde están y hacia dónde van con esta empresa.
<b>Público</b>	Todos los colaboradores de Arquitectura MCD
<b>Propósito</b>	Interiorizar el sentido de existencia de la empresa cada colaborador para generar un sentido de pertenencia y orgullo.
<b>Acción</b>	Dar a conocer los elementos que rigen a la empresa
<b>Medición</b>	Focus group

*e) Estrategia de identidad visual*

Como parte de la mejora en el área, es esencial definir un imagotipo único para el uso oficial de la empresa, el cual deberá ser utilizado en todos y cada uno de los elementos de formalización de la cultura, para así transmitir una identidad solida frente a la competencia, dichos elementos representarán entonces un símbolo de que la organización se conoce, sabe lo que quiere y hacia dónde va.

En primera instancia está el uso del logoimagotipo de forma emblemática y como parte del uniforme que le da identidad a cada trabajador en nombre de la empresa; con esto se plantea que la implementación de esta estrategia sea producto de la repartición de playeras como uniforme que cuenten con el logoimagotipo oficial, colores institucionales y como símbolo de la empresa.

Esta playera deberá ser portada como uniforme y signo identificador de cada trabajador de la empresa, por lo cual los logotipos deben ser colocados de la siguiente manera:

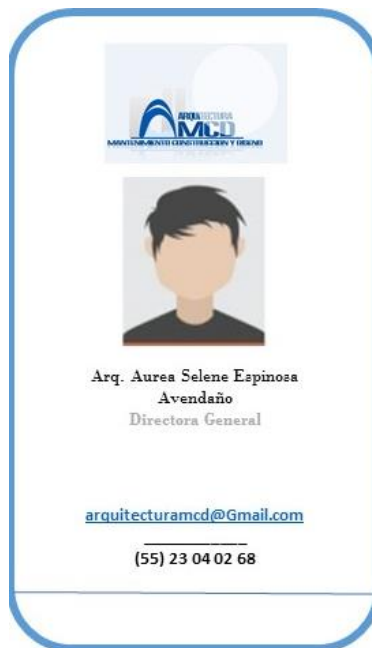
*Forma 17 Propuesta de playera para Arquitectura MCD, diseño propio.*



Como segunda táctica dentro de esta estrategia se sugiere la creación de credenciales en las cuales aparezca el nombre de la persona, cargo y la empresa a la cual pertenece; por cuestiones de optimización de recursos económicos y al contar con personal temporal, se puede optar por solo personalizar las credenciales de aquellos elementos más importantes de la empresa, tales como directivos, supervisores y maestros; debajo de este nivel se podría optar por solo enumerar la credencial de acuerdo a la función que se ejerza, tal como “ayudante”.

En el caso de las credenciales personalizadas incluirá: foto del trabajador, nombre, cargo y los elementos identitarios de la empresa (logo/imagen/tipo). Se optará por el diseño en material de PVC pues debido a la rutina de trabajo será un material duradero y que garantice la función de las herramientas, además otorga un grado más formal, vanguardista y ejecutivo.

*Forma 18 Propuesta de credencial para la empresa, elaboración propia.*



## Eje Temático: Identidad Visual

**Mensaje clave de la estrategia:** Interiorizar el logoimagotipo que se usará de manera oficial en la organización

**Temporalidad:** Permanente

<b>Objetivo</b>	Otorgar las herramientas de formalización adecuadas en cuanto a la identidad visual.
<b>Público</b>	Publico interno de la empresa.
<b>Propósito</b>	Comenzar a generar y transmitir una identidad visual propia de la empresa, adaptada a la cultura de la empresa.
<b>Acción</b>	Formalizar el logoimagotipo que la empresa usará como signo identitario, a través del uso de objetos materiales que funjan como herramientas de formalización e interiorización de la identidad visual.
<b>Medición</b>	Respeto al reglamento y manual de inducción, otorgado por la empresa.

*f) Estrategia de redes de comunicación*

De acuerdo al análisis realizado en esta área, es pertinente la creación de una estrategia para solventar algunos conflictos de comunicación que surgen entre los integrantes de comunicación; por esa razón propongo la creación de una bitácora de obra que se llene de acuerdo a las actividades que se tienen como meta del día, para indicar desde materiales, actividades, personal y equipo requerido, con el fin de que se optimicen los tiempos, así como los movimientos a realizar en cada obra.

Como parte de la proposición de esta bitácora será necesaria la creación de una responsabilidad más para el maestro de obra y el mismo supervisor pues el primero, determinará y pasará la información requerida al supervisor para estar en comunicación permanente. De este modo se puede optimizar las redes y fortalecer la estructura de la organización, ya que cada elemento debe comunicarse con sus subalternos.

**Eje Temático: Redes de comunicación**

**Mensaje clave de la estrategia:** Optimizar las redes de comunicación existentes en la empresa.

**Temporalidad:** Durante la obra, revisión semanal

<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación entre colaboradores de la empresa para eficientar el trabajo.
<b>Público</b>	Personal en obra.
<b>Propósito</b>	Dar el primer paso para optimizar los procesos y redes de comunicación a través de una herramienta de uso básico.
<b>Acción</b>	Crear y promover el uso de una bitácora dentro de cada obra para optimizar las redes de comunicación.
<b>Medición</b>	Evaluación semanal de bitácora, logros, retos y estancamientos.

*g) Estrategia de medios organizacionales de comunicación*

A través de la mejora continua de procesos y la eficiencia en los tiempos de obra, entra el factor de los medios de comunicación, pues éstos, se convierten en una herramienta fundamental para el permanente flujo de información en la empresa; ya que, como he mencionado, muchas veces el director ejecutivo está en otra zona geográfica diferente a la de la obra, por lo que el supervisor puede llegar a tener una situación extraordinaria en la cual requiera de cierta orientación, debido a esto es necesario establecer los medios de comunicación oficiales que se utilizan dentro de la empresa, pero también su correcta utilización.

De acuerdo a la investigación realizada, Arquitectura MCD utiliza el teléfono celular como su principal medio de comunicación, a través de este aparato se coordina, planifica, toma decisiones o gestiona recursos, de tal modo que lo establezco como medio oficial. Como parte de la estrategia se plantea garantizar la adecuada comunicación tanto con supervisor y maestros de obra.

Por lo tanto, se plantea la asignación de un equipo de telefonía celular de uso exclusivo para el coordinador de obra o responsable, con un costo económico para la empresa no mayor a lo que se destina en llamadas en un mes (\$400 MxN), esto con el fin de garantizar la permanente comunicación entre los directivos, proveedores y colaboradores mismos; excluyendo entonces asuntos de índole personal; de tal modo que la empresa debe garantizar que el teléfono cuente con las suficientes capacidades de soportar las diversas formas en que se comunica la empresa (redes sociales, llamadas, mensajes, etcétera).

Este equipo de telefonía móvil debe ser otorgado por la empresa, al final de cada obra será entregado a la dirección, evaluando su funcionamiento, estado y saldo; para esto la empresa destinará un plan de renta o sistema de prepago según sus necesidades para así garantizar que el equipo siempre funcione y lleve a cabo su función de enlazar las necesidades de la empresa con la dirección o viceversa.

## **Eje Temático: Medios organizacionales de comunicación**

**Mensaje clave de la estrategia:** Garantizar una comunicación óptima y permanente entre los miembros de la empresa.

**Temporalidad:** Durante la obra, revisión diaria.

<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación entre colaboradores de la empresa para hacer más eficiente el trabajo.
<b>Público</b>	Coordinador o supervisor de la obra.
<b>Propósito</b>	Tener una comunicación permanente entre los diferentes canales y medios que usa la empresa.
<b>Acción</b>	Otorgar un equipo de telefonía celular de uso exclusivo para asuntos de la empresa.
<b>Medición</b>	Evaluación mensual; relacionando las acciones de la bitácora con el uso del teléfono.



#### *h) Manual de inducción*

Con la creación de un manual de inducción, se pretende que la empresa tenga un mejor proceso de socialización con su público interno, donde se expliquen los términos y condiciones de la estancia del trabajador, así como las reglas por las cuales se rige el comportamiento de la organización, todo con la finalidad de que conozcan más a fondo el lugar donde van a laborar.

Con esto los nuevos integrantes serán capaces de distinguir en que empresa se encuentran, cuáles son los objetivos que ésta persigue y de qué manera espera que se comporten sus colaboradores.

Los elementos que contendrá este manual están basados en el análisis previo de la organización, tomando en cuenta las demás áreas de comunicación y partiendo de la cultura organizacional como piedra angular.

Dicho manual debe contener:

1. Objetivos del manual de inducción
2. Contenidos del manual
3. Presentación
4. Mensaje de bienvenida
5. Antecedentes
6. Misión, Visión y Valores
7. Estructura de Arquitectura MCD: Mantenimiento, Construcción y Diseño
8. Políticas y procedimientos internos
9. Obligaciones
10. Derechos

## Eje Temático: Medios organizacionales de comunicación

**Mensaje clave de la estrategia:** Dar a conocer los principios y generalidades sobre las cuales se basa la empresa.

**Temporalidad:** Cada contratación nueva.

<b>Objetivo</b>	Otorgar a los nuevos empleados la posibilidad de conocer su nuevo centro de trabajo, propiciando así una socialización más rápida con un grado de integración mayor.
<b>Público</b>	Cada empleado nuevo en la empresa.
<b>Propósito</b>	Dar a conocer de manera general la cultura organizacional de Arquitectura MCD a cada nuevo integrante.
<b>Acción</b>	Revisar el contenido del manual de inducción cada vez que se contrate un nuevo elemento para la empresa.
<b>Medición</b>	Evaluación mensual; relacionando las acciones del nuevo elemento con las que el manual señala.

## Conclusiones

A lo largo de este escrito pude notar como la comunicación puede ser una herramienta que incline la balanza hacia la perduración y supervivencia de una organización en nuestro país, por medio de su correcta utilización.

Pude constatar cómo muchas veces algunos conceptos comunicativos, están presentes sin estar formalizados, son tangibles, aunque no idealizados y también que pueden estar arraigados dentro de la cultura de una empresa, aunque los mismos colaboradores no lo tengan concientizado.

Al mismo tiempo, considero primordial una correcta formalización de elementos de la comunicación organizacional cada que una empresa decide dar el paso hacia el crecimiento, esto con la detección de sus áreas de oportunidad, análisis situacional y por qué no, hasta la consulta de cómo deberían ser sus elementos que constituyen a la empresa como única ante la competencia.

Por otro lado, se plantearon diversas estrategias para consolidar la cultura organizacional de la empresa, ya que, a través de su correcta implementación, se podría garantizar la subsistencia de la organización, además se forjan las bases para que cuando esta crezca se tengan los cimientos adecuados en cuanto a comunicación se refiere. Con esto los nuevos colaboradores serán capaces de integrarse de una manera más rápida, empatar sus objetivos con los de la empresa y conocer más a la organización en la cual invertirán su tiempo.

Cabe mencionar que los directivos de la empresa, así como parte de los trabajadores más allegados a la misma se mostraron accesibles en todo momento a brindar información acerca de los usos y costumbres que forman parte de la cultura organizacional en Arquitectura MCD, esto favoreció la detección de las áreas de oportunidad en cada rubro analizado, así como la ejecución de técnicas de investigación tales como entrevistas, observaciones, consulta de documentos oficiales, etcétera.

Con la implementación de las estrategias y tácticas planteadas en este escrito, la empresa Arquitectura MCD ha sido capaz de empoderar a sus empleados para lograr un grado mayor de cohesión y compañerismo que el que había previo al estudio. Al encontrarse en una atmosfera tan cambiante y presentar altos índices de rotación de personal, los elementos más antiguos de la empresa han sido capaces de demostrar los valores, costumbres y creencias que forjan la manera de actuar en el día a día laboral.

Los resultados obtenidos a través de la investigación, me dieron las herramientas necesarias para validar mi hipótesis, ya que se logró que los empleados de la organización se sintieran más acogidos por la misma mediante la puesta en marcha de las estrategias planteadas en este escrito, con una mayor integración, pese a que varios elementos no habían trabajado previamente juntos. Por otro lado, la forma en que se desempeñaron las actividades antes y después de la intervención en las áreas de oportunidad, se vio reflejada en un mayor entendimiento entre las actividades que cada grupo de trabajo tenía que hacer, en los tiempos que se debía para que no entorpeciera las labores de los demás.

En cuanto a la definición de los puestos y roles de trabajo, sirvió para definir las responsabilidades que cada elemento tiene, pero también para generar un sentimiento de superación y lealtad entre los colaboradores ya que se lograba un cierto grado de crecimiento, lo cual trajo consigo el reconocimiento de las figuras de autoridad y liderazgo al interior de la empresa.

El centrarme en la cultura organizacional antes que, en la identidad, clima, ambientes o redes y medios de comunicación, fue con el objetivo de hacer a la empresa una entidad diferenciada de su competencia pero que a su vez esta diferenciación comenzara por los elementos propios, es decir, que se supiera qué hacía la empresa y cómo quería ser reconocida por su público, desde los directivos hasta los empleados y proveedores. Puesto que una vez definida, creada e inculcada la cultura organizacional dentro de Arquitectura MCD, se dio la pauta para que los demás elementos comunicativos pudieran existir en sincronía con lo que la empresa es y representa.

Estos resultados no significan que todo el trabajo está hecho al interior de la empresa, de hecho, considero que se ha dado el primer paso dentro de un gran proceso de cambio que la empresa ha tenido a bien comenzar y así lograr un mayor grado de acercamiento con su público, que se verá reflejado en ganancias.

Es por eso que creo que cada organización requiere de una autoevaluación, para valorar que se tiene, en qué momento se encuentra, hacia dónde quiere llegar y con base en esto elaborar planes de desarrollo, que paso a paso irán dando efecto sobre sus necesidades, por supuesto que en cuestiones de comunicación es requerido que una persona especializada haga el trabajo de comparar lo que se tiene, quiere y lo que se debe hacer.

Por esta razón es que digo que apenas se ha dado el primer paso en este proceso de cambio, pues la comunicación es un elemento que debe evaluarse de manera periódica, pero entendiendo que es un proceso permanente al cual se está ligado inherentemente, lo cual ayudará a las empresas, personas, grupos, a resolver o solventar esas carencias, fortalecer las ventajas o simplemente diagnosticar y definir los síntomas que una organización puede tener, cómo, a través del diagnóstico organizacional.

Como parte de mis conclusiones es pertinente mencionar que al interior de Arquitectura MCD el clima y ambiente laboral parecían aptos a simple vista, pero una vez hecha la investigación se pudo notar que hay elementos como la organización y división de actividades, rangos o labores, que se dan por hecho, sin embargo, a la hora de comparar con las situaciones ideales, era evidente que estaban muy alejados, por lo cual es necesario encontrar un punto de tangencia en el cual coincidan por un momento.

Debido a estos resultados es posible despejar las incógnitas que habían entorno a la empresa, el diagnosticar a Arquitectura MCD era necesario ya que es una empresa en crecimiento, que requiere de estandarizar sus procesos comunicativos para hacer más eficientes y eficaces sus obras; así como la formalización de sus redes de comunicación y dar a conocer sus servicios a un

público más amplio de manera económica con el menor grado de incertidumbre posible. Esto le otorga un valor agregado a la comunicación por su funcionalidad en cuanto a la cultura organizacional se refiere, ya que la formaliza, interioriza y puede llegar a generar un cambio que se verá reflejado de adentro hacia afuera de la empresa, desde los colaboradores hasta los clientes.

Asimismo pude constatar que las MiPyMEs necesitan ser analizadas en cuanto a su cultura organizacional, ya que es una herramienta que puede les ayude a crecer, notar sus oportunidades ante la competencia y lograr una diferenciación sobre las mismas, por lo tanto se brinda la oportunidad de alargar su periodo de vida, así como las posibilidades de potencializar los servicios que otorgan a sus clientes, mayor visualización, que se ve reflejado en mayores ganancias económicas, ganando un mejor rendimiento de personal con una mayor integración y conocimiento del lugar donde laboran.

Finalmente, puedo asegurar que toda organización, capaz de autoevaluarse, conocerse y elija a la comunicación como la herramienta que pone a su disposición los medios e instrumentos adecuados, puede llegar a generar una empresa sólida, integrada, motivada, con claros objetivos, metas y éxitos tanto personales como institucionales, para así seguir creciendo.

## Anexos



*Forma 19 Directora general de Arquitectura MCD  
en medio de una reunión de trabajo.*



*Forma 20 Director ejecutivo en reunión de trabajo con maestros de obra.*



*Forma 21 Directivos de Arquitectura MCD haciendo entrega de presentes a sus empleados con motivo del festejo del 3 de mayo, ya que este día es considera como el más importante en el ramo de la construcción.*



*Forma 22 Fuerza operativa y administrativa de Arquitectura MCD reunido, el día 3 de mayo, después de una reunión de trabajo y un pequeño festejo en medio de una obra.*

Como se puede observar en la imagen parte del equipo de Arquitectura MCD está celebrando la festividad del 3 de mayo en medio de una obra en donde se portan las playeras con el logotipo oficial, reunidos directivos, coordinador y maestros de obra.



## Bibliografía

- Aguilar Andrea, El Diagnóstico de “La” Cultura Organizacional, México, Ed. Global Media Journal, 2006.
- Andrade Horacio, “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”, España, Ed. Gesbiblo, 2005.
- Andrade Horacio, “La crisis en las empresas de familia”, Argentina, Ed. Grupo Editor Macchi, 1999.
- Álvarez Claudia, “Una aproximación al concepto de la cultura organizacional”, Colombia, Ed. Pontificia Universidad Javeriana, 2005.
- Benavides Juan, “Dirección de comunicación empresarial e institucional”, España, Ed. Gestión 2000, 2001, 415 p.
- Brandolini Alejandra, “Comunicación Interna”, Argentina, Ed. La Crujía, 2008.
- Brunet Luc, “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias”, México Ed. Trillas, 1987.
- Cervantes, Adriana, “Tesis: Diseño y Planeación de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMES, México, 2012.
- Chiavenato Idalberto, “Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones”, Ed. Thomson, México, 2004.
- Fernández Collado Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, México, Ed. Trillas, 1991, 368 p.
- García María, “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”, Colombia, Universidad Piloto de Colombia, 2005.
- Goldhaber Gerald, “Comunicación organizacional”, México, Ed. Logos Consorcio, 1977.
- Litterer Joseph, “Análisis de las organizaciones”, México, Ed. Limusa, 1976.
- Magallanes Paulina, “Construcción de la cultura organizacional para Seguridad Privada Espartaco”, México, 2015.
- Padilla Carlos, “La comunicación: un punto de vista organizacional”, México, Ed. Trillas, 1991, 75 p.
- Palomo Vadillo María Teresa, “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”, España, Ed. ESIC Editorial, 2013.
- Peiró José, “Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas, Barcelona, Ed. PPU, 1990.

Rey Federico, "Edward Bernays: el inventor de las Relaciones públicas", Argentina, Ed. Educa, 2006.

Ritter Michael, "Cultura Organizacional", Argentina, Ed. La Crujía, 2008

Robbins Stephen, "Comportamiento organizacional", México, Ed. Pearson de México, 2009.

Rodrigo Darío, "Diagnóstico organizacional", México, Ed. Alfaomega, 1999.

Sanz de la Tajada, Luis, "Auditoría de la imagen de empresa", España, Ed. Síntesis, 1996.

Vahos Luis, en Imagen Corporativa: modelos de gestión, Colombia, Ed. Universidad Pontificia Bolivariana, 2013.

### **Fuentes digitales de consulta:**

De la Garza, citado por Argentina Soto en "La empresa familiar en México: situación actual de la investigación", disponible en línea:  
[www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140) consultado el 15 de marzo de 2017.

S/A, "La organización como sistema" Disponible en:  
[www.unlar.com.ar/%2Fdocumentos\\_comunes%2Fla\\_organizacion\\_como\\_sistema.doc](http://www.unlar.com.ar/%2Fdocumentos_comunes%2Fla_organizacion_como_sistema.doc)

Thompson Iván "Definición de empresa", disponible en línea:  
<https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>, consultado el 15 de marzo de 2017.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2014.

Disponible en línea:

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf) Consultado el 15 de marzo de 2017.

INEGI, "Censo económico 2014", disponible en línea:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes\\_ce.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes_ce.pdf) Consultado el 10 de septiembre de 2017.

Villafranco Gerardo, “Los retos para la supervivencia de las empresas familiares”, Revista Forbes México, disponible en línea: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/> consultado el 17 de septiembre de 2017.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de os establecimientos. Censos económicos 2014. Disponible en línea: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf) Consultado el 15 de marzo de 2017.

KPMG México, “Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer”, disponible en línea: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf> Consultado el 17 de septiembre de 2017.