



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia



Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SIVA GRUPO
CONSTRUCTOR”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

PRESENTA

LIC. MA. DE JESÚS HERNÁNDEZ URIÓSTEGUI

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. ALEIDA LETICIA TELLO DIVICINO

CONSULTANTES:

DRA. ANABELA LATABAN CAMPOS

DR. ROBERTO SANTOS MEMIJE

DRA. BLANCA MARGARTIA GARCÍA DONJUAN

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, JULIO 2023.

Índice

Resumen	7
Introducción	8
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	11
1. Antecedentes de la Cultura Organizacional	11
1.1 <i>Desarrollo histórico de la Cultura Organizacional como constructo teórico</i>	12
1.1.1 Desarrollo histórico de la Cultura organizacional en México.	14
1.1.2 Desarrollo histórico del diagnóstico en Cultura Organizacional.....	15
1.2 Justificación.....	18
1.3 <i>Estado del Arte</i>	26
1.4 <i>Contextualización</i>	33
1.5 <i>Objetivos de la Investigación</i>	39
1.6 <i>Preguntas de investigación</i>	40
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	41
2. Fundamentación Teórica.....	42
2.1 Comunicación Estratégica	43
2.1.1 <i>Comunicación Estratégica Interna</i>	45
2.1.2 <i>Estrategias de Comunicación</i>	47
2.2 Cultura Organizacional	49
2.2.1 <i>Los objetivos organizacionales</i>	53
2.3 Identidad e Imagen, como parte de la Cultura Organizacional	59
2.3.1 <i>Comunicación Estratégica y su relación con Estrategia de Comunicación</i>	65
2.3.2 <i>Comunicación Interna</i>	66
2.4 Los Públicos como Actores de la Comunicación.....	67
2.4.1 <i>Públicos Internos</i>	70
2.4.2 <i>La teoría de los Stakeholders</i>	71

2.5 El Diagnóstico Organizacional	72
2.6 Clima Organizacional.....	75
CAPÍTULO. 3 MARCO METODOLÓGICO	77
3. Metodología	78
3.1 El Enfoque Metodológico	78
3.2 Definición de la Premisa.....	79
3.3 Definiciones Conceptuales de las Categorías utilizadas.....	79
3.4 Subcategorías utilizadas	80
3.5 Método de Investigación	83
3.6 Técnicas de Investigación.....	85
3.6.1 Observación Participante.....	86
3.6.2 Revisión documental.....	87
3.6.3 Entrevista Semi-estructurada.....	88
3.7 Descripción de la Muestra.....	91
3.8 Diseño del Instrumento	93
3.9 Procesamiento de la Información.....	98
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	100
4. Análisis de los Resultados.....	101
4.1 La Comunicación Alineada a los Objetivos en SIVA G.C.	101
4.2. Entorno Competitivo en SIVA G.C.....	104
4.2 .1 Estudio de Públicos.....	105
4.2.2 Competidores.....	107
4.2.3 Canales de Comunicación	108
4.2.4 Marketing	108
4.2.5 Competencias.....	109
4.3 SIVA Grupo Constructor como Sistema Integrado.....	110
4.4 Comunicación a Nivel Táctico en SIVA G. C.	112
4.5 Pautas.....	115

4.5.1 Estilo de Dirección	115
4.6 Creencias e Imagen Interna de SIVA G. C.	117
4.7 Valores de SIVA G. C.	117
4.8 Conclusiones	119
4.9 Estrategia de Comunicación	120
4.9.1 Plan de Comunicación	121
4.9.2 Estructura de un Plan de Comunicación Interna	124
4.10 Estrategia de Comunicación de SIVA Grupo Constructor	125
Referencias	137
Anexos	144

Dedicatoria

A mis queridos Padres, porque han sido ejemplo de inspiración, lucha y entrega; ustedes representan el pilar más valioso de mi vida. Eternamente gracias, mamá y gracias, papá por tan sincero e inigualable amor acumulado en sus corazones, y por hacer de mí una mejor persona.

A mis Hermanos, porque a pesar de la distancia, las mejores cosas de la vida las he aprendido de ustedes. Hoy quiero dedicarles y compartir este significativo triunfo queridas hermanas y queridos hermanos, que es suyo también.

A Nexsar, quien es para mí, una fuente de motivación, guía y mi más grande maestro, no solo de conocimientos, si no de vida. Gracias por tus exigencias, por mostrarme el camino cuando tuve momentos sublimes y dificultades. Hoy solo puedo decir gracias, por tanto.

A mis Amigos: Charlie, Itzá y Edwin, por su amistad sincera y por compartir conmigo inigualables historias y experiencias, que sin duda quedarán marcadas por siempre en nuestros corazones.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar y sobre todas las cosas a Dios, porque él ha guiado mi camino, me ha llenado de esperanza y sabiduría.

A la Universidad Autónoma de Guerrero, por ser la institución educativa que me dio la oportunidad de prepararme y formarme profesionalmente. Por inculcarme los valores y principios que distinguen, y por su nobleza y espíritu de lucha que la caracterizan desde sus orígenes, siempre velando por la justicia e igualdad social.

A mi equipo de asesores y en especial a la Dra. Aleida Leticia Tello Divicino. Sin su apoyo, no hubiese sido posible la realización del presente trabajo.

A mis distinguidos profesores, distinguido personal directivo y administrativo de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, por su generoso tiempo y paciencia en el desarrollo de mi formación profesional. Gracias a ustedes nos hemos convertido en mejores profesionistas, mejores ciudadanos y sobre todo mejores personas. Mis palabras son pequeño homenaje y representan una parte del enorme orgullo que siento por ustedes.

A mis compañeros, que se convirtieron en mis grandes amigos, por haber compartido inigualable y única experiencia académica. Fue un placer y un verdadero honor para mí convivir con tan excelentes profesionistas.

A todos ustedes, el mayor de mis reconocimientos y gratitud.

Resumen

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SIVA GRUPO CONSTRUCTOR

Hernández Uriostegui, Ma. de Jesús

2022

La Cultura Organizacional se define como aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Los principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo y el modo como se relaciona la plantilla. De acuerdo con Román Paladino, de la psicología de la organización de su núcleo. El presente estudio plantea una propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional de SIVA Grupo Constructor, una empresa que se ha desempeñado en el ramo de la construcción durante 14 años en el estado de Guerrero. Con la investigación se pretende diseñar un Plan de Comunicación Estratégico que contribuya a mejorar la cultura organizacional y comunicación interna en la empresa SIVA Grupo Constructor.

Mediante un enfoque cualitativo y el método de estudio de caso, se usaron técnicas como la observación participante, revisión documental y entrevistas semi-estructuradas; mismas que arrojaron deficiencias y debilidades en la filosofía empresarial como: la comunicación de nivel táctico en la empresa, elementos propios de la cultura organizacional, su comportamiento y falta de preocupación por los públicos, en específico la competencia. Todas estas condiciones han provocado expectativas adversas a la empresa constructora, inhibiendo su desarrollo. Los resultados permitieron concluir que los cambios en la cultura organizacional que implemente SIVA G.C, coadyuvarán con mejores alcances de sus objetivos empresariales en un entorno de incertidumbre; sin duda, con el Plan Estratégico de Comunicación podrá encausar por buen camino su adaptación al entorno.

Palabras claves: *Cultura Organizacional, Estrategia de Comunicación, Comunicación Interna y Públicos.*

Introducción

La Cultura Organizacional es un elemento traído al ambiente organizacional desde finales del siglo XX, pero realmente ha cobrado auge en el siglo XXI. Este período histórico, donde el movimiento de la economía mundial ha dictado a las organizaciones replantearse completamente sobre la formación de sus estructuras. En México, no se da la excepción y particularmente el estado de Guerrero, no queda exento del entorno e importancia de la cultura organizacional. Todos estos elementos históricos motivaron a presentar la presente investigación, que dicta una solución para la empresa SIVA Grupo Constructor en Chilpancingo de los Bravo.

A partir del análisis de la situación socioeconómica del estado de Guerrero y su capital, podemos determinar que el ramo de la construcción juega un papel fundamental para el progreso y desarrollo de la entidad; razón suficiente que motivo investigar la Cultura Organizacional de la empresa para determinar la problemática y debilidades frente al dinamismo y las condiciones constantemente cambiantes, que exige la adecuación o adaptación permanente de las organizaciones.

En los antecedentes comenzamos con el planteamiento del problema, donde se realizó un breve recorrido sobre la historia y desarrollo del concepto de Cultura Organizacional, lo que permitió identificar las formas en las que se han realizado los diagnósticos de diferentes investigaciones que abarcaron un ámbito internacional y nacional. Mostramos argumentos sobre la saturación organizacional en el área en que se desempeña SIVA G.C., fijando grandes retos y desafíos para que la empresa logre diferenciarse del resto de la competencia. El Estado del Arte recoge diez investigaciones muy actualizadas y relacionadas con el estudio de la Cultura Organizacional. Concluimos el capítulo con la situación actual de la organización objeto de la investigación, permitiendo plasmar la preguntas y objetivos que formaron parte del enfoque de estudio, y sirvieron de base para el desarrollo de la investigación: como diseñar un Plan de Comunicación Estratégico que contribuya a mejorar la comunicación interna y la difusión de la cultura organizacional en la empresa SIVA Grupo Constructor.

Las teorías que sustentan la presente investigación son la Estrategia de Comunicación como emergente, un constructo teórico aún en desarrollo y definiéndose en los albores del siglo XXI como parte del posmodernismo. De la misma forma, se ponen a disposición teorías específicas organizacionales como la cultura organizacional, la comunicación organizacional, la teoría de los stakeholders y el clima organizacional. Todas aportan el contexto teórico pertinente para argumentar la propuesta de comunicación estratégica planteada.

También, se desarrolla un amplio debate entre comunicación estratégica-estrategia de comunicación, permitiendo que esta investigación se someta a la interpretación del teórico y estudioso mexicano Abraham Nosniak, quien argumenta que la comunicación estratégica tiene una visión sistémica, la cual tiene que ver con el colectivo y con ambientes permanentes de información; donde las estrategias de comunicación son herramientas puntuales derivadas del proceso de comunicación, así como de la comunicación estratégica; es decir, las estrategias de comunicación son soluciones muy puntuales de comunicación a problemas de comunicación o de otra índole.

Mediante el enfoque cualitativo y método estudio de caso se pudo revisar, observar y analizar dicha institución, encontrando deficiencias en el Corazón Ideológico, Comunicación Táctica, Imagen e Identidad, entre otros; lo que no permite a SIVA G.C., darse a conocer, auto identificarse, ni diferenciarse de la competencia. Por lo tanto, se considera que la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación es una herramienta que puede permitir a la empresa recuperarse e incluso definirse como una de las constructoras más eficientes de Chilpancingo de los Bravo. En su constante búsqueda de deficiencias y ajuste al medio que le rodea, con una cultura diferenciadora y fuera de lo establecido, podrá encontrar el camino al éxito organizacional, siempre y cuando tenga en cuenta los intangibles que representa la Cultura Organizacional.



CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

En el presente capítulo se aborda el planteamiento del problema desde el análisis de diferentes ámbitos de la Cultura Organizacional que confluyen en el escenario situacional del objeto de estudio. Asimismo, se expone la evolución del propio problema, sus antecedentes, el estado de arte, las preguntas que guían la investigación y los respectivos objetivos.

También, se presenta un análisis de los antecedentes del problema que sirven de preámbulo al presente trabajo. Tomando el planteamiento de Capriotti (2015), quien argumenta que la identidad organizacional se constituye por la historia, los valores, las políticas, el corazón ideológico, los objetivos, la personalidad en sí de la empresa; representados en su conjunto en la Cultura Organizacional.

1. Antecedentes de la Cultura Organizacional

El presente trabajo plantea el estudio de la Cultura Organizacional en SIVA Grupo Constructor por el desconocimiento que existe en su público interno sobre este constructo teórico de vital importancia para las organizaciones; puesto que, conociendo la clasificación o caracterización del tipo de cultura que funciona dentro de la empresa se puede cambiar para mejorarla. Una vez que se visualicen las creencias, valores, la forma en que se comportan dentro de la organización las normas y reglas, es posible llegar a conclusiones sobre si son adecuadas o no, si han aportado logros a la organización, si estratégicamente presentan un elemento fuerte o débil para la empresa, lo que hacen de la cultura organizacional un elemento sumamente importante a tener en cuenta para definir el futuro de SIVA G.C. Puesto que le sirve a la organización como un medio de análisis para determinar el estado de la organización, y a partir de ahí, trazar una estrategia viable para mejorarlo ya que todo es susceptible de mejora. Para adentrarnos al tema de la Cultura Organizacional, a continuación, se hace una recopilación de su historia a nivel global, hasta su evolución en México.

1.1 Desarrollo histórico de la Cultura Organizacional como constructo teórico.

El término cultura se usa por primera vez por Edward Burnett Tylor, quien fue un pionero en la antropología y en 1871 definió el concepto de cultura como: “el conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembros de una sociedad” (Contreras, 2021, p. 4).

Esta conceptualización se ha ido redefiniendo por diferentes autores hasta nuestros días, por lo que el término de cultura propiamente es muy manido, pero en este caso se hará referencia a un concepto de cultura específico, como lo es la Cultura Organizacional. El fenómeno de variadas teorizaciones no cambia en el ámbito organizacional, aunque sí es una teoría en desarrollo del siglo XX. A continuación, se hace necesario relatar brevemente el desarrollo de la cultura organizacional como constructo teórico, ya que este trabajo está centrado en fortalecer la misma en un caso organizacional específico.

Según Álvarez (2006), el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en 1927. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

No es hasta finales de los años 70 que realmente existe un impulso al desarrollo de la Cultura Organizacional. Sobre todo, a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985), desarrollada entre empresas norteamericanas y japonesas. En la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad - organizacional.

En la década de 1980 la cultura organizacional empieza a ser ampliamente discutida y estudiada en el ámbito empresarial. Durante esta década, autores como Edgar Schein, Charles Handy y Deal y Kennedy, entre otros, enfatizaron la importancia de la cultura organizacional para el éxito de las empresas. Estos autores argumentaron que la cultura organizacional podría ser utilizada como una herramienta para mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas.

Desde entonces, la cultura organizacional se ha convertido en un campo de estudio importante en la gestión empresarial, definiendo la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que caracterizan a una organización y que influyen en su forma de trabajar y de interactuar con el entorno.

Cabe destacar que existen diferentes perspectivas de la cultura organizacional, desde las ciencias sociales, especialmente la sociología, antropología cultural y la psicología, especialidades que han realizado estudios y análisis de los contextos organizacionales que trascienden de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las organizaciones como escenarios de construcción social para consolidar el origen de la cultura organizacional. La diversidad de enfoques sobre cultura se debe justamente al desarrollo que se ha hecho del concepto desde las diferentes ciencias.

García (2006), ve la cultura organizacional, desde varios puntos de vista, como una variable externa:

“Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional” (García, 2006, p.165).

Ya como una variable interna la define como: “un pegamento social que mantiene a la organización unida expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado” (Smircich, 1983, como se citó en García, 2006, p. 165). Por lo que, la investigación desde esta perspectiva generalmente se hace a partir del marco de la teoría de sistemas integrados.

Los expertos en gestión afirman que una cultura organizacional fuerte puede mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial. Por lo tanto, la comprensión y la gestión de la Cultura Organizacional es una habilidad esencial para cualquier líder empresarial.

1.1.1 Desarrollo histórico de la Cultura organizacional en México.

México no estuvo al margen del desarrollo teórico respecto al estudio de la Cultura Organizacional, aunque se puede decir que llegan al ámbito ya casi entrando el siglo XX, lo que pudo haber traído el fenómeno que se vive aún en las sociedades y organizaciones mexicanas.

Al respecto, (Aguilar, 2015) plantea que los mexicanos se han caracterizado por ser muy amigables, sonrientes, amables y acogedores. Las relaciones personales son de gran importancia al momento de hacer negocios con algún empresario mexicano. Esta técnica asegurará mantener negocios por un plazo razonable y con la disposición de ambas partes. Con este panorama de como es el comportamiento de la cultura mexicana, nos adentrarnos en cuanto a la cultura organizacional, lo que sucede dentro de las empresas mexicanas y el entorno que se vive en el país. En resumen, podemos deducir que el ambiente laboral es algo preocupante para las empresas mexicanas; a pesar de que los mexicanos cuentan con una cultura alegre, los factores marginales de las empresas no permiten llegar a la satisfacción de trabajar en una empresa.

Este no es un comentario generalizado, ya que se encuentran empresas preocupadas por sus empleados y eso se refleja en su filosofía empresarial; por ejemplo: Bimbo, Maseca, Liverpool, entre otras empresas mexicanas, pioneras a nivel nacional e internacional, que se preocupan por el ambiente laboral y la incursión de la cultura organizacional.

Pero volviendo al desarrollo del constructo teórico de cultura organizacional según (Gámez, 2000), tenemos los trabajos de Montaña, et al., (1999), quienes presentaron una gran riqueza teórica en sus investigaciones e hicieron un gran aporte a la teoría de la organización en México. De igual manera, la investigación de Gámez (2014), que analizó la cultura organizacional en el campo empresarial hortícola, aportando la conceptualización de la cultura organizacional híbrida, desde una perspectiva antropológica, tal y como ocurrió en los inicios de la década de los 90's en otras áreas de la región americana. Y no se puede dejar de señalar un trabajo que catapultó el desarrollo de este tipo de estudio en México, aunque se hizo adentrando el siglo XX; se trata de la aportación de Oswaldo del Castillo Carranza, con una investigación de la tienda departamental Coppel, donde analizó la estrategia de la cultura corporativa. De forma se introduce el término estratégico en este tipo de estudio organizacional.

1.1.2 Desarrollo histórico del diagnóstico en Cultura Organizacional.

Es importante para esta investigación conocer los diferentes modelos y tipos de diagnósticos que se han llevado a cabo respecto al constructo teórico: Cultura Organizacional. Para tomar la mayor cantidad de referencias posibles que ayuden a perfilar el estudio presente de SIVA Grupo Constructor. Se conoce que diagnóstico según la Real Academia Española (RAE, 2023) es recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza, también es definido desde el punto de vista organizacional:

“El diagnóstico organizacional es una necesidad frecuentemente sentida por ejecutivos, consultores y académicos, derivada de la enorme relevancia adquirida por los temas referidos a la productividad, la ciencia y la calidad de los sistemas organizacionales” (Rodríguez, 2016, p. 29).

Para ello se debe tener en cuenta el artículo “Cultura Organizacional: evolución en la medición” (Cújar, et al., 2013), que plantea que en los años ochenta se desarrolló con gran fuerza el constructo cultura organizacional por la polémica resultante de incluirla como factor importante en la efectividad nacional, gracias a las conclusiones de Wilkins y Ouchi, estos midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, al verificar sus características y clasificar rangos establecidos, para el desarrollo del estudio usaron técnicas como grupos focales y se analizó su comportamiento en el momento de ejecutar sus tareas (Cújar, 2013, p. 351). Otros estudios como el *Organizational Beliefs Questionnaire* de Peters y Waterman (1982), midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente, una novedad en el desarrollo del diagnóstico de Cultura Organizacional (Cújar, 2013, p. 352).

Según Cujar, et al., (2013), las compañías pertenecientes al grupo IBM en Dinamarca y los Países Bajos fueron estudiadas midiendo la cultura organizacional por (Hofstede, et al., 1990). Luego se encuentra el trabajo realizado por (O’Reilly, et al., 1991) al diseñar un modelo de instrumento llamado *Organizational Culture Profile*, basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. Los investigadores Cameron y Freeman, en el mismo año dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad. En otro sentido, en la escala de cultura organizacional desarrollada por (Zamanou & Glaser, 1994) se consideraron las variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, al comprender muy bien su orientación hacia el comportamiento humano. Por otra parte, (Xenikou & Furnham, 1996) tomaron como factores de

cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo y el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación (Cújar, et al., 2013, p. 352).

Según los autores en el artículo “Cultura Organizacional: evolución en la medición” Cújar, et al., (2013) se sabe que en 1999 se realizó un estudio que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales, elevando a otro nivel el enfoque del estudio de cultura organizacional, una investigación llevada a cabo por Wallace, Hunt y Richards. Pasamos algunos años y en 2003, se relacionó la Cultura Organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por (Lund, 2003), quien adaptó el modelo descrito por (Cameron & Freeman, 1991). Los métodos de recolección de información también varían, por ejemplo, en el estudio realizado por (Prajogo & McDermott, 2005), se enviaron por correo los formatos para que gerentes de organizaciones que tuvieran conocimiento sobre el pasado y presente de la organización pudieran responderlos.

En los primeros 10 años del siglo XX se aceleraron las investigaciones teniendo como eje central la cultura organizacional y según Cujar et al., (2013) otra variable con la cual fue relacionada la cultura organizacional fue el liderazgo transformacional, desarrollado por (Xenikuo & Simosi, 2006). También, una empresa constructora China fue estudiada por los investigadores (Liu, et al., 2006), éstos agruparon la cultura organizacional en 4 grandes grupos de estudio de acuerdo con los patrones previamente establecidos por Cameron & Freeman (1991).

Por su parte, (Bellou, 2008) desarrolló un estudio en Grecia con el propósito de identificar las dimensiones de cultura que existen en los hospitales públicos griegos. En el estudio que desarrollaron (Casida & Pinto-Zipp, 2008) apoyaron la idea de que los modelos de liderazgo transaccional y transformacional en las enfermeras jefe están asociados con la cultura organizacional. En 2009, (Übius & Alas, 2009),

publicaron una investigación que determinó que existe conexión entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las empresas. Importante para nuestro desarrollo histórico de los diagnósticos de cultura (Cújar, et al., 2013, p. 353). Latinoamérica no se quedó atrás; desde el 2002 se realizaron 14 investigaciones que sentaron bases para este tipo de estudio en el ámbito organizacional, teniendo mayor énfasis en Brasil; también con gran auge en Colombia, Argentina y México.

El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados. Por consiguiente, este recorrido ha dejado como resultado mejores caracterizaciones de empresas. Es necesario seguir adaptando los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional; cada nuevo investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema (Cújar, et al., 2013, p. 354).

1.2 Justificación

La industria de la construcción juega un papel fundamental para la economía de México. Las empresas dedicadas a la construcción generan beneficios económicos significativos y forman parte estratégica para el desarrollo del país; ya que son agentes de cambio que fomentan el empleo, el progreso y bienestar social.

En nuestro país, existen varias empresas destacadas en el sector de la construcción. Entre las más importantes podemos destacar a CEMEX, ICA y Grupo Carso. La importancia de su Cultura Organizacional; además, su experiencia, liderazgo, compromiso y calidad en los servicios que ofrecen han logrado posicionar sus marcas en otros países. Las empresas dedicadas a la industria de la

construcción en nuestro país ofrecen a la iniciativa privada (IP) y al sector público (gobierno) una amplia gama de servicios como: construcción de viviendas y obras civiles, infraestructura y proyectos de ingeniería civil, remodelaciones y reparaciones, y servicios complementarios de construcción.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el tercer trimestre de 2023, la industria de la construcción en México registro un producto interno bruto de \$2.25 (Billones de pesos MX), evidenciando un incremento del 24.1% con respecto al mismo periodo del año anterior. La población ocupada en actividades de la construcción fue de 8.43 millones de personas; de los cuales 96.7% fueron hombres y 3.3% mujeres. Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2022, se registraron 26,760 unidades económicas dedicadas a esta actividad. Las entidades con mayor número de unidades económicas fueron Ciudad de México (2,380), Jalisco (1,897) y Nuevo León (1,840), respectivamente (Data México, 2023).

En el estado de Guerrero una de las principales actividades económicas es la prestación de servicios inmobiliarios. En este rubro destaca la industria de la construcción, cobrado gran relevancia en los últimos años en la entidad, debido a que es una de las cadenas productivas con mayor crecimiento. De acuerdo con datos del Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) de la Cámara Mexica de la Industria de la Construcción (CMIC, 2023), durante el periodo enero – septiembre de 2022, el estado de Guerrero aportó 1.6% al PIB de la construcción; lo que significó un estimado de \$17 mil 530 millones de pesos constantes.

Como podemos demostrar, la industria de la construcción es uno de los sectores más importantes dentro de cualquier economía; desde el ámbito nacional, estatal y por supuesto, que a nivel local es uno de los grandes motores para el desarrollo y progreso en la ciudad de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

Para justificar la relevancia de esta investigación fue necesario hacer una búsqueda en las principales plataformas de internet acerca del número de empresas constructoras que operan en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Los resultados permitieron observar que existe una práctica y experiencia importante en la rama de la construcción, porque más de 70 empresas se anuncian en internet, lo que demuestra el alto nivel de competencia que existe en la industria de la construcción. En los contenidos disponibles en las principales plataformas digitales encontramos sobre constructoras de Chilpancingo, Guerrero (2023), por ejemplo:

“Las constructoras son muy útiles y necesarias en toda zona habitacional urbana en Chilpancingo, Guerrero. Brindan servicios de pre-construcción, diseño y construcción de interiores, dirección y administración de proyectos de construcción, análisis de interferencias, métodos constructivos, costos, análisis de valor y commissioning; por lo tanto, todos necesitamos de las constructoras en Chilpancingo” (Inmuebles10.com, 2023).

El sitio web inmuebles10.com (2023), difunde un listado de las empresas constructoras de mayor prestigio en la región. A continuación, se hace referencia de las principales constructoras de la región:

Tabla 1. Listado de páginas web con directorio de empresas Constructoras.

NOMBRE DE LA CONSTRUCTORA	DIRECCIÓN WEB
Grupo AIDERE	Directorio: http://grupoaidere.com.mx/
DEALLIR GROUP SA DE CV	Directorio: https://deallirgroup.com/
PROYCOSUR	Directorio: http://proycosur.com.mx/
NAVE Construcciones	Directorio: https://naveconstrucciones.com/
BRYPRODECO	Directorio: https://bryprodeco.ueniweb.com/

NOMBRE DE LA CONSTRUCTORA	DIRECCIÓN WEB
SEYNA CONSTRUCCIONES, SA DE CV	Web: https://seynaconstrucciones.com/
ZISSA Diseño, Asesoría y Construcción, SA DE CV	Directorio: https://www.zissa.com.mx/
CONCRETOS PARMA, SA DE CV	Directorio: https://concretosparma.com/
Constructora Torreblanca, SA DE CV	Directorio:

Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda demuestra la necesidad de investigar a la empresa SIVA G.C., a partir de la elevada competencia que existe en el ramo de la construcción en la capital del Estado. Mientras más fortalecida esté la Cultura Organizacional de SIVA G.C., mejor se llevará a cabo la comunicación interna y permitirá difundir estratégicamente a la empresa; por lo tanto, crear desde el público interno una imagen favorable que permita el posicionamiento como una de las mejores constructoras de la capital.

En este entorno de alta competitividad es importante considerar que existe un elevado riesgo para las organizaciones que pueden tener pérdidas en sus recursos materiales y humanos. Por tanto, es de gran importancia la cultura organizacional, dado que reúne los principios, valores, ideologías, moral de una organización, los cuales finalmente determinan el desarrollo y ejecución de las tareas de todos los trabajadores, así como su monitoreo y control.

Para este trabajo es importante traer una recopilación sobre como la Cultura Organizacional hizo exitosas a empresas mexicanas que hoy tienen más de 50 años. Los autores Carlos A. Rodríguez y Ma. Lourdes García (2020), investigaron los cambios que se suscitaron en siete empresas la estabilidad en el mercado y ganancias tangibles mediante el cambio de su cultura. Por ejemplo, el Grupo Cuadritos había presentado problemas con la caída de los tangibles y

descompensación de flujos, algo que cambió completamente con la nueva perspectiva de la cultura organizacional que se estableció con el nuevo presidente.

La empresa Grupo Cuadritos es 100% mexicana, fundada en 1961 en la ciudad de Celaya, Guanajuato, la construcción de una cultura organizacional fuerte permitió que Cuadritos eludiera las crisis económicas del país (1976, 1982, 1987, 1995, y externas globales como la del 2009), y ampliará su participación de mercado al posicionarse como una de las marcas importantes de productos lácteos.

En esta investigación se observó SIVA G. C., ha enfrentado también la pandemia generada por la covid-19, por lo que la empresa Cuadritos es una organización modelo a seguir. La cultura es el ADN de la organización, genera identidad, cohesión y pertenencia, de acuerdo a Héctor González, presidente de Cuadritos, considera que a las personas no se les debe tratar como un recurso, por eso se controlan las cartillas de vacunación de los hijos de los trabajadores, se les realiza análisis de detección oportuna de cáncer a hombres y mujeres, así como de las parejas de los trabajadores, hay sistemas de reconocimientos y premiación continuos, talleres de sexualidad y de belleza, y otros programas que han permitido aumentar la pertenencia de las personas y contribuir en su bienestar y felicidad. También, se plantea que la misión no debe estar encadenada a éxitos económicos, porque es el alma de una organización y los valores no son negociables.

De acuerdo con Rodríguez y García (2020) que retoman la investigación en la Cooperativa la Cruz Azul S.C.L., productora y comercializadora de cementos hidráulicos con cuatro plantas en los estados de Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Aguascalientes. La empresa desde su surgimiento en 1881 tuvo varios dueños, se expropió hasta que en 1953 se le otorga a Don Guillermo Álvarez Macías, el cargo de Gerente General de la Cooperativa, y gracias a su gran liderazgo y participación generó una gran influencia en los trabajadores.

El deporte que se practicaba en la Cooperativa Cruz Azul ha sido variado como el voleibol, béisbol, básquetbol y fútbol, este último se ganó a pulso su invitación a participar en 1961 en la segunda división profesional de México, quedando campeón en la temporada 1963-1964, con este logro se comienza otra de las historias de valor en Cruz Azul, ya que el fútbol es un deporte de mucho arraigo en el país y el equipo que representa a la cementera logra posicionarse de inmediato en la preferencia de la gente.

En esa misma década se da atención a la construcción o remodelación de las viviendas de los trabajadores, fallece el Gerente General y en 1990 comienza una nueva gestión encabezada por el Lic. Guillermo Álvarez Cuevas, centrada en una nueva estrategia para fortalecer y consolidar las finanzas de la Cooperativa y así se crea el desarrollo horizontal, con un conjunto de empresas que no sólo se dedican al negocio de la industria de la construcción, sino que abren el horizonte a nuevas empresas con otros giros mercantiles.

En todo el período la cultura organizacional gira en torno a la atención de los trabajadores y beneficios sociales. Existe un área social y cultural encargada de gestionar todas aquellas acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, de sus familiares y de los habitantes de las comunidades donde están establecidas sus dos principales fábricas.

También, en la recopilación realizada por Rodríguez y García (2020) es pertinente mostrar el ejemplo de la panadería "Ideal", con una visión de mucho esfuerzo, trabajo duro y éxito, bajo los valores de honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad y excelente atención a los clientes. Esta es una empresa situada en ciudad Cuauhtémoc y las características de su Cultura Organizacional aún se conservan.

En este negocio familiar la cultura se centra en la atención especial de los colaboradores a sus clientes, sin importar los obstáculos que ha enfrentado, ese

valor intangible de comportamiento afable, atento al sentir de los clientes es lo que aportó su éxito. Se hace mención solo de tres ejemplos empresariales sobre como un cambio en la cultura organizacional puede proporcionar resultados favorables a las empresas.

Por lo tanto, el público interno y en específico los stakeholders que se enmarcan en el público interno y la necesidad de ser bien estudiados, es otro motivo de cambio para SIVA G.C., dado que va a contribuir a mejorar la orientación adecuada ante el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación 2011, en el país se registró una insatisfacción laboral del 74% de la PEA (Población Económicamente Activa). Informes de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) proclaman que el 38% de la fuerza laboral se siente enojada con su lugar de trabajo. Según una publicación de la prestigiosa revista Forbes, 2 de cada 3 personas buscan un nuevo trabajo o empleo. Alrededor del 65% de los empleados mexicanos de las grandes empresas quieren encontrar un nuevo trabajo (Aguilar, 2015, Gestipolis, párr. 6).

Estos datos muestran la gestión inadecuada en organizaciones en el estado de Guerrero y en específico en Chilpancingo de los Bravo; por lo que, la gestión directiva es otro elemento tomado en cuenta para estudiar a SIVA G.C., ya que es un eslabón importantísimo para la estabilidad de los colaboradores de la organización.

Según Aguilar (2015) a nivel nacional la insatisfacción laboral es un tema del que no se habla abiertamente. La sociedad mexicana no acostumbra preguntarse por la calidad de vida que sus trabajos les permiten acceder. Es común escuchar a personas que no disfrutan su trabajo o que se quejan de sus salarios constantemente y no se cree que tenga solución; ya que, en la gran mayoría de los casos, los afectados permanecen en sus empleos por temor a no encontrar algo

mejor o por la seguridad que les da recibir un sueldo quincenal. Creándose una cultura de resistir y sobrevivir por el contexto que prevalece en nuestro país: desempleo, inseguridad, crisis económica, aumento de precios (inflación) y bajos salarios.

También, se hace más frecuente el estudio de la comunicación interna en las organizaciones, tomando relevancia debido a la creciente demanda de los medios digitales, llamando la atención de los directivos para tomarlo como elemento importante para el rol diario de las empresas. La comunicación ha ganado terreno como eje estratégico para que las organizaciones puedan conectarse con sus públicos, posicionarse en el sector, gestionar relaciones estratégicas, como clientes clave, proveedores, etc. La gestión de la comunicación se convierte en un atributo y en un bien intangible que favorece a las empresas en su imagen y abre una serie de posibilidades para organizar mejor sus recursos y así alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, la corporación SIVA Grupo Constructor, presenta un escenario incierto que se expresa en el bajo rendimiento y limitaciones internas y externas que se dan también en la carencia de una orientación congruente de sus funciones, donde la comunicación aún no es elemento clave como recurso efectivo que garantice el mejor rendimiento como organización para el cumplimiento de sus planes y metas.

Todos estos motivos: la alta competencia en el ramo empresarial constructivo, la falta de recursos comunicativos que afiancen el posicionamiento de la empresa SIVA G.C., y la necesidad de fortalecer la cultura organizacional para mejorar sus activos, hacen de esta investigación una herramienta necesaria para darle una solución, mediante estrategias comunicativas a los problemas existentes en la organización.

1.3 Estado del Arte

El estado del arte es una metodología de investigación cualitativo-documental o la revisión de la literatura para sustentar con bases científicas la investigación (Torres, 2018). Busca ir más allá de los parámetros de lo conocido, de manera que se pueda construir un orden coherente que explique y totalice los significados sobre un fenómeno en particular, así mismo sirva de guía a futuras investigaciones.

Es una manera de reconstruir con rigor los desarrollos metodológicos de otros y, con ello, aportar diversas interpretaciones que transforman y contribuyen al fenómeno estudiado. Lo cual permitirá establecer un balance de las investigaciones de forma temática y cronológica. Esta se centra en estudiar y analizar documentos físicos o virtualmente, y solo se seleccionan todos los textos que se encuentren bajo la categoría de búsqueda del tema (López-Huerta, 2014).

Con el propósito de encontrar los estudios de esta investigación se revisaron los datos o referencias bibliográficas más recientes como artículos, tesis de grado y libros digitales que permitieron obtener el registro de conocimientos actualizado del objeto de estudio. Es importante destacar que la cultura organizacional puede ser objeto de estudio en cualquier tipo de organización y para demostrarlo a continuación, se analiza y se abordan las investigaciones de mayor interés y relevancia para los aportes de esta presente investigación.

En el diagnóstico de "La Cultura Organizacional o las culturas de la cultura", investigación realizada por (Aguilar A. , 2006) de la Universidad Autónoma de Coahuila, se reportaron hallazgos de una indagación teórica que destaca la existencia de un enfoque poco explorado en la investigación de la cultura organizacional y que tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes, sus procesos interactivos y su impacto en la construcción de la cultura dentro de la organización.

En este sentido, se sustenta la necesidad emergente de una reconceptualización del fenómeno que aporte mayores elementos para la construcción de métodos de diagnóstico e intervención, desde donde sea posible no solo conocer la cultura de una organización, sino comprenderla desde su origen. En esta investigación se describe la metodología utilizada, desde un enfoque clínico, muy aparejado a la auditoría para diagnosticar la cultura organizacional en una dependencia del gobierno municipal en la ciudad de Saltillo, Coahuila.

Al igual que esta investigación constituyó con un estudio de caso, donde se instrumentó una metodología mixta y se utilizaron diferentes técnicas de recopilación tales como: observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida y grupos focalizados. La información fue obtenida e interpretada, a partir de la segmentación y de acuerdo con los grupos naturales por tarea al interior de la organización.

En la búsqueda bibliográfica se encontró el estudio de (Gómez, 2008) en Bogotá, Colombia, sobre “Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas”. En esta investigación se evidencia la importancia de gestionar la identidad productiva de las organizaciones a partir del análisis de su cultura organizacional, un elemento fundamental de competitividad en un mundo globalizado. Se realiza una primera aproximación al concepto de cultura organizacional, para luego proponer una metodología de análisis a través de las partes interesadas, tanto al público interno como al exterior de la organización. Finalmente, se muestra como los estudios de cultura e identidad permiten a los gerentes conocer mejor sus empresas y por consiguiente tomar decisiones más acertadas.

En el área como la salud y otros países de la región latinoamericana, tal y como se introdujo en la revisión del estado del arte, se encontró una investigación denominada “La Cultura Organizacional para los sistemas organizacionales de salud” de los autores (Domínguez, et al., 2009). La investigación tuvo como objetivo

brindar elementos teóricos para lograr sensibilizar a los colectivos del sistema a que interioricen la Cultura Organizacional, con el conocimiento y manejo de los valores organizacionales. Consistió en una revisión documental sobre el tema y la experiencia obtenida por los autores en relación con su conceptualización, elementos, características, funciones, formación, mantenimiento y desarrollo. Se encontraron barreras, clasificaciones y valores como cimiento de la cultura organizacional, considerándola uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud.

Con la investigación de Mariela Pérez Chavarría, “Estudio Interpretativo de los mensajes organizacionales formales y la cultura organizacional en una multinacional de origen mexicano”, nos adentramos en las investigaciones sobre Cultura Organizacional llevadas a cabo en el país. La misma trata sobre el estudio exploratorio de la comunicación y la cultura en una empresa multinacional de origen mexicano. Se empleó el enfoque cualitativo y la técnica de revisión de documentos como video empresarial, discursos del presidente grabado y 9 informes anuales. Se tomaron en cuenta aspectos del lenguaje más obvios y visibles, como los adjetivos y pronombres, los que se consideraron una manifestación superficial.

Luego se analizaron las metáforas, los lemas e historias para profundizar hasta descubrir los valores y creencias subyacentes. Este tipo de descubrimiento sobre las creencias y valores, son de primordial interés para la presente investigación, lo que será tomado en cuenta para la investigación de SIVA G.C.

La investigación titulada “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali” de (Gómez & Prowesk, 2011) tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. Es una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn

(1999). La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar.

Cabe destacar que esta investigación se centra en una organización privada y al ser un negocio familiar, la comunicación se ve permeada por las decisiones desde la alta dirección, ya que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa; además, no se da cumplimiento al organigrama establecido y falta de difusión de los documentos institucionales para que todos sus miembros tengan claridad hacia dónde está direccionada la empresa y su organización.

Por consiguiente, la presente investigación aporta varios elementos de referencia respecto al contexto planteado anteriormente del objeto de estudio. En la empresa SIVA Grupo Constructor, es necesario fortalecer su Cultura Organizacional para lograr sus objetivos estratégicos desde la configuración de su comunicación interna.

Por otro lado, en la tesis “La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México” de (Villareal, et al., 2014), tuvo como objetivo analizar la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria referida. Puesto que para permanecer en el mercado tan competitivo en que se desarrolla su organización, fue importante explorar en los fundamentos que dan sustento a su cultura organizacional y a estudiar las estrategias competitivas que adoptarían.

Se realizó la investigación usando la técnica del cuestionario, con una muestra de 25 empresas en todo el país, logrando obtener 420 observaciones. Se aplicó una prueba de correlación de Pearson para probar la hipótesis. Se encontró que la cultura dominante es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos, el

constructo “cultura rígida” se asocia de mejor manera con las estrategias, particularmente con la de diferenciación.

Los resultados encontrados fueron de utilidad para los directivos del sector industrial, pues significó replantear sus estrategias y buscar cómo encontrar un adecuado equilibrio de fortalezas culturales. Este ejemplo donde la competitividad es un problema para el área industrial, siendo muestra del espectro al que se deben de enfrentar las organizaciones, algo que se repite para otras áreas como en nuestro caso de estudio de la construcción. Por lo que es fundamental tener en cuenta las particularidades mediante la cultura organizacional y verificar todos los elementos que se puedan poner en práctica para llevar a cabo en el estudio.

Con relación a las organizaciones no gubernamentales se encontró la investigación titulada “Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana” realizado por (Navarro, et al., 2014), es el estudio de una asociación civil de Obregón, Sonora, México, que cuenta con un centro comunitario que imparte diferentes cursos para habitantes de una comunidad rural, mejorando su calidad de vida. Se realizó un diagnóstico de cultura organizacional en el que se identificaron elementos que interferían o influían en el diseño e implementación de un modelo para mejorar el desempeño individual de los empleados. Resultando que la cultura organizacional existente no tiene elementos que obstaculicen implementar la propuesta de mejora del desempeño si la dirección acepta dicha implementación.

En el caso de la “Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior, implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión” investigación llevada a cabo por los autores (González, et al., 2016) se enfoca en una institución de educación superior ubicada en Navojoa, Sonora (México). Aquí se aplicó un modelo de diagnóstico de cultura organizacional que considera siete indicadores, lo que determinó una cultura de innovación en el desempeño de sus funciones sustantivas. También se implementó, en particular, el instrumento adecuado por Sánchez (2010), a partir del trabajo de Cameron y Quinn

(1999), con el fin de identificar elementos culturales que limitan o facilitan la implementación de una propuesta de mejoramiento del desempeño. Como resultado, se encontró que la cultura organizacional no presenta elementos que obstaculizan el proceso, cuando la Alta Dirección asume el compromiso.

Algo que es importante tener en cuenta en SIVA G.C., puesto que la cultura se establece desde la alta dirección y las características morales, profesionales y funcionales de los altos administrativos, al influir directamente en la selección y conformación de la cultura en toda la empresa.

En la revisión es interesante como se encontró la investigación titulada “Tensiones por Cultura Organizacional en Petróleos Mexicanos, Región Sur” (2016) de la cual son autores Arturo Cabrera Ballona y Miguel Ángel Díaz Perera. En materia energética, México es uno de los países con mayor presencia petrolera en toda Latinoamérica, razón por la cual el gobierno mexicano ha tratado de posicionar a Petróleos Mexicanos (PEMEX) entre los líderes en el sector energético mundial. Este posicionamiento ha impulsado un proceso de modernización, con impactos a nivel organizacional y estructural en dicha entidad, cambios que buscan en el discurso la transformación de una paraestatal descentralizada del Estado.

En los últimos años, Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Región Sur petrolera de México están experimentando cambios estructurales que se relacionan directamente con la incorporación paulatina de trabajadores extranjeros y la implementación de metodologías de cambio organizacional en áreas productivas.

El fenómeno del cambio trae aparejado las tensiones que se han dado entre trabajadores mexicanos y venezolanos. Se realizó un trabajo de campo que supuso observación participante y entrevistas estructuradas llevadas a cabo en el área de Perforación y Producción (PEP) en las zonas de los activos de la Región Sur. La investigación arrojó que dichas tensiones se manifiestan en tres ámbitos: 1) por competencia diferencial en pos de mejoras salariales y niveles jerárquicos; 2) por

competencia diferencial en los puestos de mando en la empresa, y 3) por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral. Algo que se puede tener en cuenta en el estudio de SIVA G.C., puesto que existen diferentes especialidades y conocimientos entre sus empleados.

Este artículo tiene la finalidad de analizar como los cambios estructurales y organizacionales que se han llevado a cabo de manera acelerada en Pemex a nivel nacional y regional, generando una serie de tensiones en estos tres ámbitos, a partir de la interacción entre ambos tipos de trabajadores.

La siguiente investigación revisada trata sobre “Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México” (Esquinca, et al., 2018), tuvo como objetivo describir la cultura organizacional de directivos, administrativos y docentes de una IES en el norte de México y su visión de la inteligencia competitiva en el acopio de información para el logro de objetivos institucionales. Para lo cual se realizó un estudio cualitativo de caso, con entrevistas semiestructuradas y teoría fundamentada, con una muestra teórica de 14 participantes y documentos institucionales.

La codificación fue teórica selectiva con un modelo hipotético-deductivo basado en los tipos de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn, y el ciclo de la Inteligencia Competitiva. En los resultados, encontraron que la Cultura Organizacional de mercado que proyecta el plan institucional solo corresponden a lo que mencionan los administrativos y la Inteligencia Competitiva en la proyección al 2021 como institucionalizada y normada, aunque actualmente falta conocimiento sobre la IC de la institución y unificación de criterios sobre quién y qué estrategias realizan.

A partir del libro “Culturas Organizacionales exitosas. Empresas mexicanas con más de 50 años de existencia”, se pudo corroborar, según (Rodríguez & García, 2020) que en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad, vista como una entidad objetiva y socialmente construida. La

cultura organizacional o corporativa comprende caracteres de conducta permitida y aprendidos por los individuos mediante procesos de socialización. Asimismo, por la semejanza de dichos códigos se forman macro culturas entre las organizaciones, con creencias relacionadas por su naturaleza, se comparten y permean en todos los miembros y en sus diversas estructuras. Estos impactan e influyen la competencia y la cooperación entre departamentos e individuos que pertenecen a una organización.

Según el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) el promedio de esperanza de vida de una empresa en México es de 7.8 años, a los 5 años de su creación desaparece el 65% y a los 25 años cierran o quiebran el 89% de los negocios. El objetivo de este libro es descubrir los factores de éxito desde el ámbito de la cultura organizacional en empresas mexicanas (Rodríguez & García, 2020, p. 7). El libro enseña cómo llevar a la longevidad una empresa sin perder juventud, como crecer en estructura sin perder agilidad, y como poner en el centro y corazón de toda organización a dos pilares fundamentales: clientes y empleados.

La revisión de literatura estuvo compuesta de investigaciones que fueron realizadas mediante diversas universidades del país y del extranjero, que son un ejemplo del campo tan rico de estudios en Cultura Organizacional, así como también del impulso que requieren estos proyectos para que sean más frecuentes los estudios organizacionales como la cultura organizacional de SIVA G.C.

1.4 Contextualización

Para contextualizar a SIVA G.C., se debe partir de la afirmación de que la arquitectura es parte importante del desarrollo social, cultural, religioso, político y económico de los pueblos. Este es el caso del estado Guerrero y en específico de su capital Chilpancingo de los Bravo, de acuerdo al entorno en el que se desarrolla esta organización. Es importante contextualizar a SIVA G.C., en el espacio físico del estado de Guerrero, teniendo en cuenta que el factor geográfico es muy variable,

puesto que existen valles, montañas, costas, zonas con climas tropicales y climas fríos; por lo que el clima, las características del suelo y los materiales que ofrece junto al factor humano determinan el desarrollo de la arquitectura y de las organizaciones que centran su objeto social en esta profesión.

Según Enciclopedia Guerrerense (2020) la obra arquitectónica de alta calidad en Guerrero es realizada por profesionales mexicanos de diferentes partes de la república. Las obras se han generado a partir de la comprensión y reinterpretación de fuentes populares de cada región, con sus tradiciones y la experiencia guardada por siglos del gran mosaico de etnias existentes. A esto se le debe argumentar que:

“Las culturas y civilizaciones precolombinas, las cuales se manifiestan de la mejor manera en la forma de monumentales estructuras como las pirámides, edificios públicos, ceremoniales y urbanos. La Arquitectura Prehispánica Guerrerense es un ejemplo y una referencia de cómo y por qué lugares caminaron algunas tribus y grupos humanos, que dejaron su huella a través de la alfarería, de la minería, de otras actividades artesanales y de sus expresiones rudimentarias de arquitectura, que nos marcan los rangos de riqueza y poder de los gobernantes, y su cultura manifiesta su relación estrecha entre la geografía mítico-religiosa y el principio cíclico de vida, muerte y renacimiento” (Arquitectura, Enciclopedia Guerrerense, 2020).

De acuerdo con la Enciclopedia Guerrerense (2020), se afirma que existe una gran variedad étnica resumida a continuación: los Purépechas, Cuitlaltecas, Ocuiltecas y Matlatzingos, en la Tierra Caliente; los Chontales, Mazatlecos y Tlahuicas, en la Sierra Norte; los Coixcas y Tepuztecos, en los valles centrales; los Tlapanecos y los Mixtecos, en La Montaña; los Yopes, Mixtecos y Amuzgos, en la Costa Chica, y los Tolimecas, Chubias, Pantecas y Cuitlaltecas, en la Costa Grande. Todos legaron muestras de arquitectura prehispánica que hoy son sitios arqueológicos atendidos por el INAH como:

Tabla 2. Legado arquitectónico precolombino.

Sitio	Municipio	Cultura	Temporalidad	Abierto al Público	Observaciones
Soledad de Maciel	Petatlán	Olmeca, Teotihuacana, Tolteca y Cuiclateca	1000 a. C. a 521 d. C.	No	El sitio arqueológico más importante de la Costa Grande. Posiblemente se trate del asentamiento llamado Xiuacan.
Tehuacalco	Chilpancingo de los Bravo	Tolteca y Yope	600 a. C. a 1521 d. C.	Sí	Primer sitio excavado del antiguo territorio del Yopitzingo.
Oztuma	Canuto A. Neri	Chontal y Azteca	1300 a 1519 d. C.	No	Fortaleza mexicana para hacer frente al avance chontal.
Pezuapan	Chilpancingo de los Bravo	Tolteca	950 a 1350 d. C.	No	Sitio arqueológico emplazado en un largo corredor para aprovechar las rutas comerciales prehispánicas.
Teopantecuanitlán	Copalillo	Olmeca	600 a. C. a 600 d. C.	Sí	El más importante sitio con vestigios de la cultura olmeca en Guerrero.
Piedra Labrada	Ometepec	Zapoteca	200 a 900 d. C.	No	El mayor sitio arqueológico de la Costa Chica, que destaca por tener más de 5 juegos de pelota y escultura mayor diseminada en el lugar.
Contlalco	Tlapa de Comonfort	Teotihuacana, Tolteca y Tlapaneca	200 a 1521 d. C.	No	Sitio localizado dentro de la ciudad de Tlapa de Comonfort, que llegó a conquistar muchos pueblos de La Montaña y la región Centro.

Sitio	Municipio	Cultura	Temporalidad	Abierto al Público	Observaciones
Huamuxtitlán	Huamuxtitlán	Tlapaneca y Azteca	1200 a 1521 d. C.	Sí	Asentamiento de tlapanecos que comerciaban con mixtecos y que posteriormente fue punto de control de los mexicas.
Ixcateopan	Ixcateopan de Cuauhtémoc	Chontal y Azteca	1350 a 1521 d. C.	Sí	Punto de control de los mexicas.

Fuente: Enciclopedia Guerrerense (2020).

También, se conoce por la Enciclopedia Guerrerense (2020) que durante los siglos de la conquista española se dejó sentada una arquitectura propia de estilo europeo. Desde el siglo XVI se incorporan cambios violentos a partir de la destrucción de templos y palacios indígenas sustituyéndolos por iglesias, conventos, atrios, plazas y catedrales. Ahora las nuevas ciudades eran edificadas bajo el mandato de los reyes españoles y con los mismos cánones, lo que desfavoreció la arquitectura de la zona debido a que no se tomó en cuenta las características del lugar; así se identifican cronológicamente los inmuebles de los siglos XVI y XVII con estilos manieristas, mudéjar y, en menor grado, el plateresco. Ya durante el Siglo XVIII, el estilo barroco fue el que se empoderó en el estado de Guerrero. En el Siglo XX fueron las haciendas el concepto más representativo de la arquitectura, mostrando las diferencias económicas del clasismo social, siendo ámbitos de poder económico y de dominio social que compartían decisiones políticas y sociales con las autoridades.

El estado de Guerrero no es un ejemplo de progreso e innovación tecnológica, es un estado que por sus características geográficas y por la idiosincrasia de su pueblo, se ha mantenido al margen de los beneficios de la modernidad, manifestándose en una amalgama de arquitectura variada que le da color, geometrías y formas diferentes.

Bajo este manto histórico, cultural y social que rodea al estado, se desenvuelven las organizaciones que se dedican al renacer arquitectónico en Guerrero. La empresa SIVA Grupo Constructor se inserta en este entramado como una más, asumiendo un reto inconmensurable, puesto que organizar y estructurar sin dejar de perder la parte estética, encima del caos arquitectónico que se expresa en Guerrero y específicamente en la ciudad de Chilpancingo, representa un reto y una gran labor empresarial. Para realizar y enmarcar esta investigación que se centra en un estudio de caso de la organización SIVA G.C., por lo que es necesario conocer su historia.

La empresa **SIVA Grupo Constructor** fue fundada en el año 2009, con el objetivo de brindar soluciones competitivas, servicios de alta calidad y resolver las necesidades arquitectónicas con una amplia cartera de clientes. Su centro de operaciones y matriz principal se encuentra ubicada en Circuito de los Ayala Núm. 6, Fraccionamiento Villas de Mayorazgo de la ciudad de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, México.

La compañía pertenece a la industria de la construcción dentro del estado de Guerrero, ofreciendo servicios y productos relacionados con el diseño, mantenimiento y construcción de obras de edificación, obras civiles e industriales. La filosofía de trabajo está basada en los más altos principios éticos y valores empresariales; siempre apegados a los códigos de conducta.

Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales como: arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros topógrafos, ingenieros en informática, contadores, abogados y otras áreas del conocimiento relacionadas con la razón social de esta entidad corporativa.

El público principal o público objetivo de la constructora son las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, así como un amplio nicho de mercado representado por inversionistas y contratistas de la iniciativa privada. Los principales

servicios que ofrece consisten en diseñar, edificar y crear infraestructuras, ejecutando las siguientes tareas:

- Estudios de suelos.
- Excavación.
- Movimiento de tierra.
- Montar y desmontar materiales o estructuras prefabricadas.
- Acondicionar espacios.
- Instalar acometidas eléctricas, ductos de agua, internet y telefonía para grandes proyectos de urbanismos y edificaciones de ingeniería civil.
- Rehabilitación de instalaciones e infraestructuras, así como su restauración.
- Desmantelar o derribar obras construidas.
- Realizar trabajos de mantenimiento y de conservación.
- Sanear espacios públicos.
- Diseños y construcción de edificios, casas particulares, calles públicas, escuelas, canchas, techados, entre otros.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General:

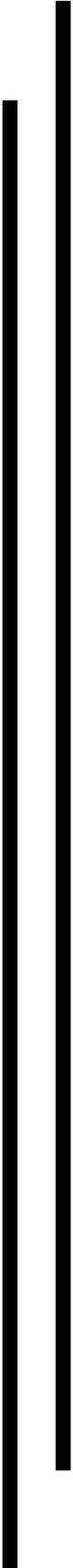
Diseñar un plan de comunicación estratégico que contribuya a mejorar la comunicación interna y la difusión de la cultura organizacional en la empresa SIVA Grupo Constructor.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar los objetivos de comunicación en relación a su impacto favorable a los objetivos generales de la empresa.
- Verificar el uso de la comunicación a nivel táctico en la organización.
- Conocer los públicos de SIVA G.C. y en específico la competencia.
- Verificar la coherencia en los modelos de comportamiento, las creencias y los valores de los públicos internos en SIVA G.C.

1.6 Preguntas de investigación

- ✓ ¿Qué estrategias de comunicación debe implementar la empresa SIVA G.C. para mejorar su comunicación interna y la difusión de su cultura organizacional?
- ✓ ¿Qué relación existe entre los objetivos de comunicación y los objetivos generales de la empresa?
- ✓ ¿Cómo se gestiona la comunicación estratégica para la difusión y el rediseño de la publicidad, elementos inherentes a la llamada comunicación táctica empresarial?
- ✓ ¿Cuál es el estudio a profundidad que se hace en los públicos de SIVA G. C.?
- ✓ ¿Son coherentes los modelos de comportamiento, creencias y valores que se desarrollan en la empresa SIVA en las prácticas cotidianas de sus públicos internos?



CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se abordan algunos aspectos teóricos que puntualmente refieren elementos relacionados con el objeto de estudio de la investigación: “Diseñar un plan de comunicación estratégico que contribuya a mejorar la comunicación interna y la difusión de la cultura organizacional en la empresa SIVA Grupo Constructor”. Para lo que se hace necesario revisar el concepto de *Cultura Corporativa*:

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo (Capriotti, 2009, pág. 24).

En este análisis se consultaron ampliamente diferentes teorías y, específicamente se puntualiza en autores que recientemente han otorgado aportes significativos a la Comunicación Estratégica, que como disciplina de manera inexorable se fortalece desde diversos ángulos impacta y contribuye como agente de cambios, como es el caso de la Cultura Empresarial, y otros que hoy, no sólo se dan en las organizaciones, sino también en el ecosistema en el que vivimos.

2.1 Comunicación Estratégica

Para (Argenti, 2014) la Comunicación Estratégica puede ser definida como “la comunicación alineada e integrada a la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización.

La Comunicación Estratégica evoluciona en un constructo teórico inexorable que en este siglo XXI se consolida condicionada por cambios y transformaciones que se sucedieron desde a finales de los años 90 con ciertos fenómenos como la globalización, la aparición y evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación, y la creciente falta de credibilidad en las organizaciones que proliferó en todos los ámbitos sociales, económicos y políticos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Una estrategia de comunicación, como requiere la empresa SIVA Grupo Constructor debe permitir a la organización emitir “mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés.

Aquí radica la importancia de ver a la comunicación desde una orientación estratégica, como aquella disciplina empresarial en la que se implican todos los miembros de la empresa, desde el intendente, el auxiliar administrativo hasta su presidente. Por lo tanto, para desarrollar un plan coherente de comunicación en una empresa, se debe incidir especialmente en la relación crítica que existe entre la comunicación corporativa y la estrategia corporativa general de la organización.

La comunicación como es una disciplina que ha evolucionado en diferentes etapas de la vida del hombre en sociedad. A finales de los años 60, con mayor fuerza, amplía su orientación como disciplina por la importancia que empieza a dársele en las organizaciones y en el ámbito académico.

En las décadas del 70 y 80 su reconocimiento es cada vez más codiciado por instituciones de diferentes sectores, aunque es en el ámbito empresarial donde se ve ya como la figura indispensable a cargo de un profesional que en Estados Unidos le llaman el Relacionista Público, Jefe de Comunicación y en Europa se le reconoce como el DIRCOM.

En la actualidad, los gerentes de las empresas reconocen los diversos beneficios de la participación de los empleados en la organización. De esta forma la cultura de comunicación vertical y descendente, pierde efectividad y se transforma en una comunicación consensuada y gestionada, algo que diferencia la cultura de las organizaciones. Del mismo modo, el comunicador se convierte en un estratega que orienta que estos flujos se den de manera compartida y en colaboración, lo que contribuye al fortalecimiento de la personalidad o cultura organizacional.

Desde la postura de Capriotti (2009), debemos entender a la comunicación como disciplina aliada para posicionar a las organizaciones. Por lo que es necesario diferenciar entre lo estratégico (pensamiento, reflexión, visión) y lo táctico (operativo). Lo estratégico nos ayudará a analizar lo que la organización necesita, desde el sustento de la investigación. La mayoría de las organizaciones suponen que necesitan algo, pero no investigan para acabar con la incertidumbre.

La investigación sirve como herramienta fundamental para esclarecer la realidad de la organización, conocer sus necesidades y también evaluar si las decisiones han sido adecuadas y de qué forma contribuyeron al desarrollo de la organización.

La investigación le da valor a la comunicación. No se puede aspirar a lo estratégico sin el análisis constante. Lo táctico se gestionará cuando la realidad sea clara, definiendo quienes somos, donde estamos y hacia dónde queremos llegar. Bajo estos cuestionamientos, se debe sustentar cada decisión y cada táctica.

En esta sintonía Capriotti (2009), plantea que antes de pensar en el posicionamiento, toda empresa debe gestionar su identidad de manera estratégica, primero definir qué es y después actuar. La identidad tiene una correlación de lo que es y lo que aspira a ser. Más que representar la historia de una organización, la identidad es un ejercicio de proyección, como evoluciona y hacia donde se proyecta. La identidad, desde la visión de la comunicación estratégica, se analiza en dos vertientes, la organizacional y la corporativa, cada una tiene su complejidad. La identidad organizacional representa la historia, los valores, las políticas, el corazón ideológico y los objetivos, la personalidad en sí de la empresa. También, Capriotti (2009) señala que resulta complejo y casi imposible comunicar todos estos elementos identitarios.

Saturar al receptor de información acerca de las características de una empresa, no es una gestión estratégica. Además, el receptor no tiene la intención de memorizar tantos datos ajenos a su interés y cabe agregar que el pensamiento humano simplifica la información. Entonces ¿Cómo lograr la atención de mi público meta? Simplificando lo que es relevante de mi organización para poder comunicarlo, es ahí donde se gestiona la identidad comunicativa (corporativa). La gestión estratégica y comunicativa de lo que es una organización; también forma parte de la personalidad de la organización. Para que el público pueda retener los elementos que son claves, es necesario comunicar aquellos diferenciadores que destacan frente a la competencia. Por lo que se hace necesario tener en cuenta la teoría de la comunicación estratégica, para de forma práctica y holística dar soluciones a los problemas de la Organización SIVA Grupo Constructor.

2.1.1 Comunicación Estratégica Interna

Esta guarda una estrecha relación con la definición de Comunicación Estratégica, la Comunicación Interna en su conceptualización desde esta investigación, corresponde con su objeto de estudio, ya que son los públicos internos de SIVA G.C. Los actores protagónicos de esta investigación y su clima laboral se

constituyen como factores determinantes por los flujos y el ambiente relacional comunicativo en el que situacionalmente se desenvuelven, siendo este el escenario donde se identifica el problema localizado en el clima laboral.

Los mensajes deben fluir desde todos los ángulos en correspondencia con la propuesta estratégica del plan de desarrollo empresarial, desde donde se orienta la filosofía, la misión y visión empresarial arraigada a valores, usos, costumbres y comportamientos que definen la cultura laboral.

Según (Álvarez, 2007) la genuina comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, lo que permitirá beneficios económicos y desarrollo comunitario; por lo tanto, concede a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Algo que para SIVA Grupo Constructor es una asignatura pendiente. Por otra parte, (Villafañe, 1999) ha formulado cuatro propuestas que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativas), que forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución.

Si recuperamos la idea de que se trata de una disciplina cada vez más profesionalizada, con la presencia de personal bien formado en comunicación, aplicadas exclusivamente a la comunicación interna, con la emergencia de la creación de departamentos de comunicación y con un creciente interés académico según (Cuenca & Verazzi, 2021), se solucionaría el 95% de los problemas de comunicación interna que presentan hoy las organizaciones, que aún cometen el error de verla como un gasto y no como una inversión.

Por lo que es muy importante introducir en la formación del management, el administrativo y colaboradores, que la comunicación interna vista de manera estratégica repercute en la adquisición de valores tangibles para la organización, a

partir del fortalecimiento de los intangibles de identidad e imagen que forman parte de la cultura organizacional, puesto que bien comunicados en el público interno potencializan a la empresa junto con sus objetivos.

Retomando la postura de Álvarez (2007), la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento, es un elemento que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. De ahí que la imagen de las organizaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor.

2.1.2 Estrategias de Comunicación

Crear una estrategia de comunicación coherente basada en las teorías que sustentan la gestión comunicacional en una empresa, ya que son las acciones por cumplir en un proyecto que planifica mediante metas estructuradas que contribuyan al cumplimiento del plan de desarrollo corporativo; en este caso la empresa SIVA G.C., “De lo que se trata precisamente es de ser capaz de alinear e integrar la comunicación a la estrategia global de la organización” (Argenti, 2014, p.114).

¿Cómo desarrollar estrategias de comunicación corporativa que incidan también en la consolidación de la cultura empresarial? En este constructo se incluyen las variables necesarias para desarrollar una estrategia, aplicadas a situaciones reales para garantizar su funcionamiento en la práctica.

La primera parte de la estrategia corporativa eficaz tiene que ver con la organización en sí misma. La estrategia de una organización deberá contemplar las siguientes fases:

- Determinar los objetivos perseguidos con cada mensaje de comunicación.

- Definir cuáles son los recursos disponibles para alcanzar esos objetivos.
- Realizar un diagnóstico previo para conocer cómo es la presentación Corporativa.
- Recursos financieros.
- Recursos Humanos: Determinante para garantizar el éxito o fracaso de la estrategia.
- Tiempo como actor esencial a la hora de definir la estrategia.
- Realizar un diagnóstico de la reputación corporativa.
- Analizar e identificar a los principales grupos de interés: (Directivos, empleados, clientes, accionistas, comunidades, medios de comunicación, proveedores, acreedores, los gobiernos en todos los niveles, los blogueros y activistas).
- La estrategia consiste en transmitir mensajes en forma adecuada.
- Elegir un canal de comunicación apropiada.
- Estructurar minuciosamente los mensajes.
- Evaluar de manera sistemática el comportamiento de la estrategia (Argenti, 2014, p.114-119).

Siguiendo con los planteamientos de Argenti (2014), la estrategia es fundamental para tomar en cuenta los valores de la organización y éstos deben estar presentes en los mensajes estratégicos que integren el plan. Siempre será necesario tomar también en cuenta el impacto de ciertas circunstancias y situaciones que se generan en el ámbito externo de la empresa, dependiendo del sector en el que se opera, donde se haga y en qué medida sean esas circunstancias públicas o no. Lo que lleva que, al diseñar una estrategia para la empresa se debe considerar el papel justamente estratégico de la comunicación corporativa para alinear toda la organización bajo la misma visión y objetivos empresariales.

2.2 Cultura Organizacional

La presente investigación tiene como objetivo potenciar y fortalecer la cultura organizacional en SIVA G.C., por lo que se debe apropiarse de la afirmación de (García, 2006) quien plantea que *“para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional”* (García, 2006, p.165). Dicho cambio se produce a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, para que los individuos rompan con viejos patrones y se adquieran nuevos.

La comunicación organizacional como categoría que toma auge en la década de los 70s ha sido abordada por autores desde diferentes orientaciones y circunstancias, que de manera evolutiva coinciden en su esencia en lo referido a la búsqueda de encontrar aspectos básicos que muchas veces constituyen problemas en el estudio del funcionamiento organizacional como es el caso de esta investigación que trata la comunicación organizacional en el ámbito corporativo desde un problema relacional de influencia entre la comunicación interna y la cultura empresarial.

La comunicación organizacional es una de las múltiples ramas en la familia de la Comunicación como disciplina, pues su origen se da en el pasado siglo y obedece a la posibilidad de integración que supone una mirada a la comunicación, al cohesionar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban y actuaban de manera inconexa, como es el caso de la publicidad, las relaciones públicas o el marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y su desarrollo conceptual (Trelles, 2014, pág. 3).

En este aspecto (Tompkins, 1987) trata la transdisciplinariedad de la comunicación organizacional y refiere a que la gran mayoría de los teóricos han recurrido a otras disciplinas como la Psicología Social, la Sociología, la Fenomenología, entre otras,

así como a disciplinas separadas en campos aplicados como los estudios comunicacionales que obedecen a conveniencias administrativas; de ahí que este autor enfatice que “debe admitirse que un campo tan joven como la comunicación haya tomado más de disciplinas hermanas que lo que ha aportado por sí misma” (Tompkins, 1987, p. 75-76). Elemento que a nuestro criterio ofrece debate desde posturas discrepantes.

Por más de cinco décadas se han ido acumulando aportaciones de diferentes autores que incluso se identifican originalmente en dos escuelas: la norteamericana y la europea, entre los que destacan de Estados Unidos: Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putman, canadienses como James Taylor y Carole Doreaux; y españoles como Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Puñuel, Annie Bartoli, Sanz de la Tejada; belgas como Van Riel y latinoamericanos como Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, Javier Garrido, por sólo algunos (Trelles, 2014, p. 6).

En cada uno de estos autores se han encontrado ricas aportaciones y entre la más destacada que le da un rigor categórico a lo que se asienta ya como una disciplina con rasgos propios es la obra del español (Costa, 2005) de la Comunicación integrada al director de comunicación, en cuya esencia se subraya la necesidad de integrar la comunicación en los estudios de las organizaciones desde un ente social.

Desde otra perspectiva del estudio comunicacional se plantea que la tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo con los propósitos gerenciales. Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como Schein y García (2006) enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. En 1985 Schein, señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De

acuerdo con este autor, el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

Según (Martínez, 2010), el modelo Denison se estructura en cuatro elementos fundamentales: el primero, denominado empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización; el segundo, conocido como consistencia, considera el comportamiento de las personas. El tercero llamado adaptabilidad, el cual permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes; y por último, la misión que se refiere al sentido claro de dirección organizacional y los objetivos estratégicos.

La comunicación en el orden interno organizacional, como lo citó (Palmero, et al., 2014):

“constituye la base fundamental para integrar los valores, la misión y la filosofía de las organizaciones en el quehacer diario que favorece la conformación de una cultura propia que proyecta su identidad y reafirma la fuerza impulsora determinante para consolidar su valor” (Palmero, 2014, p. 218).

En ese mismo sentido se:

“define a la cultura organizacional al conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas. (Canul. 2018, p. 90).

Por lo que, se puede decir que la cultura organizacional son aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla.

Para (Haworth, 2023), ésta se manifiesta a través de la forma en la que los colaboradores se desenvuelven al momento de realizar sus tareas cotidianas, la manera en que interactúan entre ellos y cómo establecen soluciones al presentarse ante una crisis. Una cultura organizacional abarca 3 componentes básicos para su funcionamiento:

1. **Valores:** La misión y la visión de la empresa, cómo se representa a sí misma.
2. **Supuestos:** Actitudes que desarrollan los empleados y que dan a entender a la empresa qué es lo que piensan de sus procesos y acciones.
3. **Artefactos:** Lo que la empresa representa en forma de productos, tecnologías, publicaciones y procesos.

La importancia de la cultura en una empresa es legítima, con ella se puede llegar a detectar problemas que estén afectando la funcionalidad y el rumbo de la organización; esto con el fin de plantear una solución concreta. Además, es útil para formar y segmentar a grupos con características laborales similares con el objetivo de lograr un rendimiento más amplio. La cultura crea un ambiente de orden y compromiso que influye en todos los aspectos de la organización. Su impacto tiene un alcance significativo en la gestión, proceso, productos, atracción y retención de empleados.

La existencia de una organización viable demuestra que ha logrado desarrollar ciertas capacidades, no transitadas o impensadas (Etkin, 2005, págs. 56-57). El concepto de “viabilidad” refiere que a esa organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece no por su éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios. También Etkin (2017), refiere que el concepto

de “viable” también nos dice que ella tiene fundamentos (rasgos fundacionales) y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido. No resuelven los hechos como sucesos aislados, sino que disponen de valores y creencias con los cuales entienden y procesan la realidad. Se refiere a una cultura compartida que consolida a la organización con una coherencia interna en conjunto con su estructura.

2.2.1 Los objetivos organizacionales

Según (Álvarez-Nobel & Lesta, 2011) desde inicios del siglo XXI muy pocos profesionales de la comunicación comprenden la medición de su tarea en relación con los demás procesos de gestión y fundamentalmente en función de los objetivos organizacionales. Motivos por los que son considerados meros proveedores internos y, por lo tanto, no participan en las decisiones claves de la organización. A esto se suma que la gestión de los públicos internos se ve desvirtuada y muchas veces se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los departamentos de recursos humanos.

Se reflexiona sobre el desarrollo de los supuestos teóricos del campo de la comunicación organizacional y su legitimación aún en este inicio de siglo. Se deja afirmado que la comunicación es la encargada de la planificación, gestión, organización y evaluación de los flujos de información en las organizaciones, lo que repercute directamente en los objetivos de la empresa.

Se aborda la comunicación estratégica como un elemento de competitividad con el que se cuenta en las organizaciones ante las incontables situaciones internas y externas que necesitan cada vez más soluciones atrevidas, diferentes y con una mirada renovadora. El tema se complejiza y los autores plantean la necesidad de medir los flujos de comunicación con métodos sistémicos para obtener respuestas

más acordes a las problemáticas, dándole vital importancia a la comunicación interna e incluso viéndola como motor impulsor de los objetivos organizacionales hacia el público externo.

Así es como se abordan los intangibles y la búsqueda de metodologías para medirlos. Pues como ya se planteó conocer los resultados positivos y negativos, permite establecer prioridades para organizar y establecer planes que proporcionen una vía de solución a los problemas empresariales. Los autores expresan el interés de posicionar la comunicación estratégica como una variable gestionada en función de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Álvarez-Nobell & Lesta (2011), para lograr posicionar la comunicación estratégica como un ente movilizador y decisor de los objetivos y acciones empresariales, los autores plantean que se debe conocer la filosofía de la empresa a la perfección, medir su aporte, demostrar que la participación de los colaboradores es fundamental para las gestiones de negocio, pues en sus manos está el desarrollo, mantenimiento y mejoría de los negocios. Ahora, ¿cómo se haría? Pues por medio de metodologías. Los autores plantean que un enfoque sistémico (metodológico) de la gestión de comunicación organizacional implica los siguientes pasos:

1. Primero Diagnosticar la organización.
2. Seleccionar acciones a partir de las prioridades encontradas en los resultados del diagnóstico.
3. La prueba y aplicación de estas acciones mediante diferentes instrumentos de investigación.
4. Y la evaluación de todo el proceso.

Por lo tanto, se plantea la importancia de encontrar y definir las variables de gestión de la comunicación interna a medir y las herramientas que se deben desarrollar según la experiencia, formación y visión del management.

Los autores Álvarez-Nobell & Lesta (2011), encontraron que por medio de las diferentes metodologías para medir el flujo de información organizacional que, desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto. Los autores plantean que la gestión de la comunicación como elemento transversal para incidir de manera directa en los objetivos de la empresa, no debe medir solamente el output (efecto de lo que se hace) de la comunicación, en términos de índices de repercusiones mediáticas o estándares similares, debe también medir el uso de los recursos tanto financieros como de tiempo y personal, y la satisfacción de los públicos internos y externos. Esto legitima el valor de la comunicación en la organización y la medición sistémica es un medio para demostrarlo.

La metodología y sistematización de la gestión de la comunicación implica diagnosticar la organización en un primer momento, incluso aunque se conozca la organización, luego se seleccionan por prioridad según los problemas detectados, las acciones y se ponen en práctica mediante instrumentos para llegar a un análisis y finalmente la evaluación.

El método de investigación a usar, según los autores, es el exploratorio basado en una revisión de estudios y tendencias sobre edición de las gestiones organizacional y comunicacional, con el fin de lograr un análisis transversal que las vincule. Uno de los puntos fundamentales de este modelo de organización radica en la administración o gerencia del cambio, estrechamente relacionada con las funciones de *controlar* y *planear*:

- *Planear*
- *Organizar*
- *Dirigir*
- *Controlar*

Se busca controlar cuánto contribuye el trabajo a los objetivos deseados a través de una serie de pasos esenciales tales como: determinar los estándares (planeamiento); medir lo que se ha hecho (información); comparar lo hecho con los estándares y definir las diferencias, si las hay (evaluación); y corregir las desviaciones aplicando la solución adecuada (*feedback*).

El control de calidad total es uno de los principios de la gerencia japonesa que en su desarrollo inicial ponía el énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total o *total quality management* (TQM).

El valor económico agregado (EVA, por su sigla en inglés) es un método simple y flexible cuya virtud radica en ser un sistema de medición del rendimiento basado en datos reales y no en proyecciones.

Además, el EVA es la esencia de un sistema de incentivos que hace que los directivos se pongan en el lugar de los accionistas y que sean recompensados por los comportamientos que aumentan la rentabilidad y penalizados por sus fracasos. Tomando a la organización como un espacio donde convergen los intereses de accionistas, empleados, proveedores, clientes y de la comunidad a la que pertenece, EVA crea una serie de incentivos que motiva a todos.

En 1989 Philip Crosby, popularizó el concepto de “cero defecto” como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta en resultados que carezcan de errores al cien por ciento.

Crosby sostiene que, si se establece un nivel “aceptable” de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se convierta en una profecía que se cumple. Si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel

determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la “norma”. Ante estas circunstancias se ha dado lugar a la metodología de Seis Sigma (seis ceros).

Según (Camp, 1993), el *benchmarking* es un proceso continuo de medida de los productos, servicios y actividades en relación con los competidores considerados superiores. Este método presenta aspectos tales como la *continuidad*.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Es un método sistemático y formalizado de planificación y control, tendente a establecer un programa racional de acción para la totalidad de la organización durante un periodo específico. Toda actividad a un escrutinio anual de costos y resultados, obligando a generar posibles alternativas de reemplazo para finalmente proceder a la aprobación de las mejores opciones en cada actividad.

Para (Kaplan & Norton, 2000), constituye una herramienta válida para la administración y el seguimiento del sistema de gestión que se va a definir. Proporciona una estructura para transforman estrategia en términos operativos. Es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que busca aclarar y traducir la visión y la estrategia; sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, así como planificar, establecer metas y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica.

Desde una perspectiva sistémica, para Álvarez-Nobell & Lesta (2011), la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto. De esta forma, la capacidad que tiene una entidad para batallar con otras que aspiran a un idéntico objetivo en un contexto determinado, se reconoce como **vectores del pensamiento estratégico**:

- Identidad

- Imagen
- Cultura
- Comunicación

La metodología y sistematización de la gestión de la comunicación implica diagnosticar la organización en un primer momento, incluso aunque se conozca la organización, luego se seleccionan por prioridad según los problemas detectados las acciones y se ponen en práctica mediante instrumentos para llegar a un análisis y finalmente la evaluación. Los métodos de medición de la GECl es una herramienta útil; donde Para Álvarez-Nobell & Lesta (2011), expone que éste método tiene cinco propuestas de estudio:

1. *Índice de percepción mediática*. Mide en un período determinado la percepción de la imagen organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según la reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio, tipo de noticia. Luego, se procede asignándole un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo, muy negativo).
2. *Advertising Value Equivalent (AVE)*. Busca darle un valor publicitario a los centímetros por columna o tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene. Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la valoración y exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en qué programa sale, qué tipo de medio, qué página ocupa en la revista o diario; y la cantidad de público al cual le llegó el mensaje.
3. *Computer aided research & media analysis*. Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación

parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico, táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 donde 50 es neutro, de 0-50 es negativo y de 50-100 es positivo.

4. *Market sponsorship*. Aquí la unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios.
5. *Balanced scorecards*. El objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de *indicadores esenciales*. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización.

Se considera que vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente. Por lo tanto, el proceso de exploración de la medición de los aportes de la GECl en función de los objetivos organizacionales estuvo estrechamente vinculado a la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

2.3 Identidad e Imagen, como parte de la Cultura Organizacional

Puesto que la cultura organizacional provee al público interno de un marco de referencia socialmente compartido e inconsciente que los orienta en su forma de percibir, interpretar y reaccionar ante todo lo que ocurren en la organización.

También, influye fuertemente en la conformación de la identidad y la imagen organizacional y en racionamiento individual, grupal y organizacional que existe a la hora de pensar alternativas para la organización.

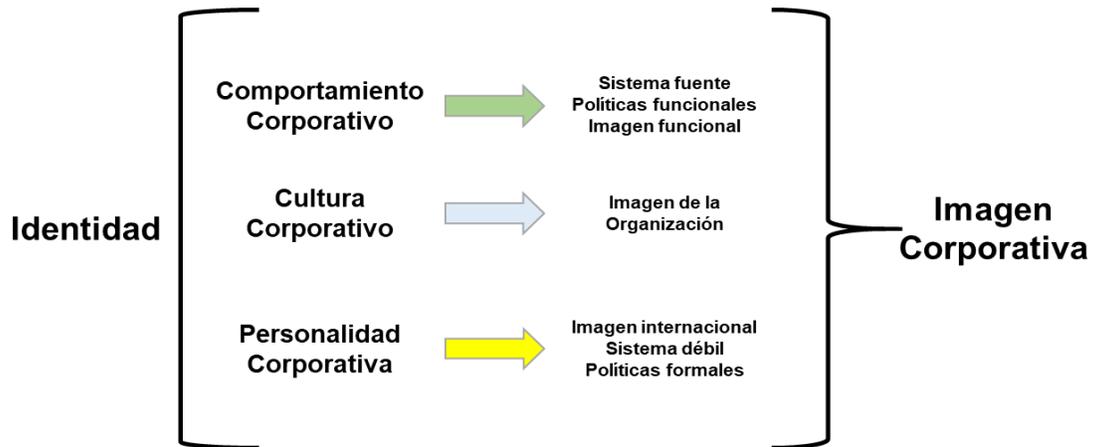
Para (Pujol-Cols & Foutel, 2018), la cultura de una organización existe en tres niveles, ordenados según su grado de superficialidad y visibilidad para el observador. El primero está dado por los artefactos, que son los elementos más visibles y tangibles como el espacio físico de trabajo, la tecnología, los códigos (formales o no formales) de vestimenta, los patrones de comportamiento que se pueden ver, las historias o creencias de la organización, el material oficial de difusión, entre muchos otros. El segundo nivel está dado por los valores que suelen gobernar el comportamiento humano dentro de la organización, mientras que para el primero se responde qué ocurre en la empresa en el segundo se responde por qué ocurre, ambos representantes de la propia identidad empresarial. El tercer nivel está dado por las presunciones básicas, es decir, las creencias que tienden a ir aglutinándose en patrones culturales, surgiendo, como resultado de un lenguaje y categorías comunes de percepción y pensamiento, lo que nos lleva a la imagen. Pero los autores proponen un cuarto nivel los símbolos dotados de un estatus superior.

Continuando con la reflexión de los autores desde el modelo de dinámicas culturales, los artefactos y del primer nivel de la cultura, deben transformarse en símbolos si se pretende que sean aprehendidos como eventos, discursos u objetos culturalmente significativos. Por lo que, la cultura organizacional puede ser abordada desde distintos niveles de análisis. Como un fenómeno colectivo, también puede ser estudiada al nivel de grupos o de la organización en su conjunto.

En la medida en la que constituye un marco para la construcción de sentido (contexto de significación) que orienta a los miembros en su percepción, interpretación y reacción a los eventos que acontecen en la organización:

“quien asegura que por la acción transformadora de la cultura la identidad se transforma en la imagen, le concede a la identidad capacidad para actuar como estímulo que “provocará una experiencia — la propia Imagen — en el receptor” (Mayol, 2010).

Teóricamente los estudiosos han analizado la relación intrínseca que existe entre la cultura y el binomio identidad-imagen, lo que lleva a tomarlo en consideración para este estudio. Veamos en el siguiente gráfico la comparación y relación establecida:



Esquema 1. Relación entre Identidad-Imagen-Cultura (Mayol, 2010).

La cultura corporativa es una variable de la identidad de la organización, pero también funciona a la inversa, puesto que la identidad corporativa equivale a la cultura corporativa (además del comportamiento y la personalidad corporativa). Lo que se puede expresar de la siguiente forma:

Los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados (Etkin & Schvarstein, 1995), [...] incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas [...] varía con el tiempo y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado [...] La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje [...] es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (Etkin & Schvarstein, 1995, p. 207-210).

Concluyendo con Mayol (2010), quien expresa que la cultura es por sí misma un mundo peculiar que consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización.

2.4 La comunicación organizacional, como herramienta de gestión.

Es importante estudiar a la comunicación desde una mirada estratégica, como disciplina aliada de las organizaciones para subsistir. Dejar de pensar a la comunicación como un simple proceso de intercambio de mensajes. La comunicación debe ascender a hacer comprendida como un proceso más complejo e integral, como una herramienta de gestión que nos da la enorme posibilidad de organizarnos y aprender del intercambio de ideas y vivencias. Así mismo, (Rivera, et al., 2005) consideran a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas.

La comunicación nos convierte en seres racionales, comprendemos la realidad a través de la interacción, construimos conocimiento a través de las relaciones que creamos en nuestro entorno. Desde un contexto organizacional el feedback entre organización (alta dirección) y empleados invitan al entendimiento, construyen el engagement para estimular la participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades.

A través de la comunicación la alta gerencia debe involucrar a sus colaboradores, como elementos clave para alcanzar los objetivos en concreto. Según Rivera, et al., (2005) considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa. La comunicación debe alinear las relaciones de la empresa hacia la visión empresarial. Si un departamento o subsistema no está en sintonía, afectaría en el desarrollo de la empresa. La empresa no puede aspirar a tener un alto nivel de organización, control y orden si no integra a la comunicación como parte de su gestión.

Por otra parte, (Fernández, 1991) plantea que la mayoría de las organizaciones no visualizan la importancia de gestionar la comunicación como herramienta clave para buscar el entendimiento, fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia. La comunicación se debe gestionar como el conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. Hoy en día vemos diferentes problemáticas al interior de las organizaciones, como la falta de capacitación y de no proveer la información basta para realizar las funciones de los empleados. Pareciera que es responsabilidad del empleado buscar la información para resolver sus dudas. Si no existe la información necesaria, por lógica no se construirán relaciones humanas sólidas ¿De qué manera el empleado se puede comprometer con la empresa, si no conoce clara y profundamente a la empresa?

Cronológicamente Rivera, et al., (2005) plantea que en el año 1993 Scheinsohn, concibe a la comunicación como un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. La comunicación debe fluir en todos los niveles de la organización, para lograr el involucramiento máximo y estimular la participación de todos los involucrados en la creación de oportunidades y soluciones ante problemáticas. Pero se debe entender que la comunicación no solamente implica hablar y producir mensajes, es necesaria la escucha para poder llegar a un consenso, conocer las necesidades de los empleados y reducir la incertidumbre.

Se debe procurar que la gestión de la comunicación sea estratégica, buscar las técnicas necesarias para que la información fluya en todos los niveles de la organización. La forma en cómo se gestiona la comunicación le da características propias a la organización, que forma parte de su identidad, la cual orienta opiniones que construyen su reputación. La alta dirección debe dimensionar a la comunicación como una herramienta de gestión para su desarrollo organizacional en todos sus departamentos. Por lo tanto, la comunicación se debe gestionar como un proceso bidireccional, que se equilibra con el habla y la escucha:

“la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información” (Rivera, et al., 2005, p. 35).

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. Al respecto (Rojas-Vera & Arapé-Copello, 1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias.

Según Rojas-Vera & Arapé-Collado (1999), actualmente la dirección de las organizaciones está girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de organización del Siglo XXI.

Dado el auge y, por ende, la complejidad que esta disciplina ha tomado en nuestros tiempos, la comunicación organizacional se entiende de dos maneras distintas:

En primer lugar, es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización cualquiera que sea su tipo o su tamaño. A lo que le otorga el calificativo del proceso social más importante.

En una segunda acepción este autor presenta a la comunicación organizacional como **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio.

2.3.1 Comunicación Estratégica y su relación con Estrategia de Comunicación.

“En el campo de la Comunicación organizacional y quizá en otras especialidades del estudio de la Comunicación, se suele usar indistintamente los términos “estratégico” y “estrategia” para designar un nivel de pensamiento amplio y profundo respecto, en este caso, de la propia Comunicación” (Larrea, 2020).

El concepto de “estrategia de comunicación” (Ríos, et al., 2020), tienen mucha controversia, pues es interpretado en algunos casos como el desarrollo de actividades de Comunicación sin direccionamiento alguno, un error muy común. Las posturas reduccionistas entendían la comunicación empresarial como sinónimo exclusivo de publicidad; afortunadamente, con los años fueron apareciendo aportes superadores. Una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas).

Según Larrea (2020), en el caso de las organizaciones y su productividad, las Estrategias de Comunicación suelen implicar asuntos específicos de gestión además de respaldar y reforzar los planes generales de Comunicación, si acaso existen, para reforzar y mejorar los ambientes ricos de información en agencias gubernamentales, empresas y organizaciones que se enfocan al desarrollo social y al combate de la crisis planetaria, que requiere trabajo en favor de los ecosistemas y la naturaleza.

Cuando trabajamos la Comunicación Estratégica nos referimos a sistemas socio – culturales (el término lo sugiere en su obra el norteamericano Russell L. Ackoff) y ejemplos de estos sistemas son tanto la familia y los amigos (sistemas informales), así como todas las organizaciones de los sectores público, privado y social de un país. La Comunicación Estratégica, pues, es un ejercicio de planeación de los insumos de información y de su producción.

En la actualidad, las empresas trabajan en determinar estrategias cada vez más innovadoras que fortalezcan una a una las interacciones internas y externas a la organización, promoviendo el crecimiento y desarrollo empresarial, así como el estudio y aprovechamiento de los canales de comunicación, clima y cultura organizacional, mercadeo y publicidad, responsabilidad social empresarial, análisis del corazón ideológico, entre otros. Las estrategias de comunicación interna, de acuerdo con Ríos, et al., (2020), se han convertido en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio.

2.3.2 Comunicación Interna

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es considerada como una de las principales actividades de la organización, pues mediante sus procesos se coordinan las estrategias principales que le dan razón y sentido a la organización, donde se desempeñan acciones, se ejecutan cambios y transformaciones, se orientan las conductas interpersonales y se construyen valores que conforman la cultura organizacional, de ahí la importancia que tiene para este estudio tomar en cuenta la categoría comunicación interna como el ámbito empresarial donde se consolida su cultura.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. *"La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone"* (Bermúdez, 2015, pág. 15).

Según Rivera, et al., (2005) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno, lo que permite estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en una compañía, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los individuos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna Rivera, et al., (2005), se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

2.4 Los Públicos como Actores de la Comunicación

Los públicos son considerados los protagonistas de todas las acciones que ocurren en las organizaciones. Según Trelles (2014) son los públicos los que, integrados en

la búsqueda de un objetivo común, materializan y dan vida al organismo vivo que es una empresa o institución.

La definición de público es muy variada pero coincidente en su esencia, por lo que el concepto se ha convertido en una de las más clásicas por su acepción genérica y apropiada para una disciplina como la comunicación organizacional que está en plena proyección de su constructo teórico. Estas autoras se refieren a todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o son afectados por ella, acorde a los objetivos de ambos.

En los estudios de la comunicación organizacional, en este caso en un escenario empresarial, los públicos se agrupan en dos tipos: internos y externos. La gestión de la estrategia de la comunicación necesita de la segmentación de públicos que, en relación con la investigación, se puede hacer por criterios relacionados con: la posición con relación a los límites de la organización (internos y externos); en función de la relación con la organización. La clasificación de los públicos responde a la jerarquización de estos con determinados criterios de relevancia para la organización o el nivel de afectación relacionado con un problema generado por la organización.

Para la diversificación de los públicos hay que empezar por los internos de la organización con una clasificación tan sencilla como defensores y opositores. El papel que la comunicación interna puede desarrollar como cohesionadora de la cultura corporativa, creando trabajadores defensores de marca, “porque la gente necesita creer y aquí hay una oportunidad”. Los públicos están vivos, cambian permanentemente de opiniones, percepciones y actitudes y que desde las organizaciones las relaciones con ellos son también variables. “El mapa de públicos no es permanente y varía en relación con los cambios que se producen en el entorno y en los contextos económicos. Según la autora existe una clasificación de públicos de la siguiente forma:

Público Efectivo: Real o actual, aquel con el que la organización esta interactuando.

Público potencial: No interactúa con la organización, pero tiene características para transformarse en efectivo.

Directo: Los elegidos voluntariamente por la organización para interactuar.

Indirecto: La organización no los elige, pero está en la obligación de relacionarse con ellos.

Interno: Los que pertenecen a la organización.

Externos: Interactúan con la empresa, pero no pertenecen a ella.

Mixto: No están ni dentro de la organización ni tampoco totalmente fuera de ella.

Oliveira (2015), plantea que segmentar los Públicos dentro de una organización es de suma importancia, puesto que las estrategias de comunicación para llegar a cada uno de ellos deben ser realizadas de acuerdo con las necesidades del grupo al que se va a dirigir el mensaje, a continuación, mostramos un listado de ventajas y mejoras que obtendrá una organización cuando realiza una segmentación de Públicos muy puntual.

1. **Reducir costos.** Enfocarnos en el target correcto nos ayudará a optimizar el presupuesto de la campaña, ya que no será necesario realizar pruebas de ensayo / error para conocer la reacción de la audiencia ante el producto.
2. **Optimizar el tiempo.** Analizar en profundidad al público puede llevar tiempo, sobre todo si tenemos un gran volumen de información. Pero ese análisis reducirá los plazos de respuesta y nos dará resultados más rápido.

3. **Definir lenguaje y canales de comunicación.** Sabremos qué canales y medios utilizar para que la campaña llegue a destino, así como el lenguaje a transmitir teniendo una mayor visibilidad y más impacto en menos tiempo.
4. **Consolidar el engagement de nuestros clientes.** Conocer el perfil del consumidor, nos facilitará ofrecerle lo que está demandando o necesitando, y nos ayudará a crear un vínculo entre la marca y el target, y captar su atención e interés desde el inicio.
5. **Descubrir nuevos nichos de mercado.** El relevamiento del target nos permitirá también acceder a nichos que no teníamos en cuenta y que pueden estar interesados en nosotros.

2.4.1 Públicos Internos

Los estudiosos de la comunicación organizacional le otorgan a los públicos internos, un rol protagónico y le suelen llamar “públicos # 1” y aunque no es objeto de discusión para nuestro estudio esta denominación, sí le vamos a dar el rol preponderante que tienen para la presente investigación por lo que se les puede denominar como los públicos o actores de la comunicación interna (público interno) a aquellos que constituyen el conjunto de personas que están integrados a la vida interna y cotidiana de una organización, independientemente del lugar jerárquico o no de su desempeño. Los públicos internos están integrados por los altos mandos, los mandos medios y todo el conjunto de colaboradores o trabajadores en diferentes instancias de la institución cumplen una función específica para su organización. El público interno constituye el grupo de personas que integran una institución, son quienes sostienen un vínculo muy directo por lo que deben o requieren estar muy bien informado de todo lo que acontece en la organización, ya que su rol fundamental es estar no solamente implicados con las metas y objetivos de la

organización, sino también comprometidos y ser portadores de una buena identidad e imagen de la institución ante el público externo o el entorno sociocultural con el cual se vincula o relaciona la organización en el orden externo. Son por excelencia los portadores de la Cultura Organizacional.

En opinión de (Muriel & Rota, 1980), la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow van desde las fisiológicas hasta las de auto - realización personal.

“Se puede determinar que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas a ella, implicados con su misión, visión y conscientes de que el logro de los objetivos y supervivencia organizacional depende de ellos” (Bermúdez, 2015, p.14).

Los roles entre una organización y sus públicos se establecen en su interrelación, pero se basan en unas expectativas establecidas *a priori*, que son las pautas institucionalizadas de los roles de público (pautas elementales o básicas de los roles establecidas como *naturales* de antemano), es decir, pautas objetivadas en interacciones anteriores entre la organización y los individuos que desempeñaban dichos roles de público.

2.4.2 La teoría de los Stakeholders

Analizar los *stakeholders* dentro de este estudio se contempla como la necesidad de conocer los públicos y su relación con la organización en una función determinante para el cumplimiento de los objetivos del plan institucional en el ámbito de la comunicación interna.

El concepto de *stakeholder* está estrechamente ligado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de *Público* en sí está vinculado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta. En la comunicación corporativa y las Relaciones Públicas se ha utilizado la definición de *stakeholder*, pero no ha habido un aprovechamiento integral de la teoría de los Stakeholders para el estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos. Freeman como se citó en Capriotti (2009), reconoce a las Relaciones Públicas como una de las disciplinas funcionales del *management*, junto con el marketing, las finanzas, los recursos humanos o producción.

2.5 El Diagnóstico Organizacional

Una vez establecida la importancia de identificar la cultura empresarial, es momento de realizar un diagnóstico y establecer qué tipo de cultura organizacional tiene su empresa para potenciar el talento de los colaboradores y que los resultados y los objetivos se alcancen con mayor satisfacción y éxito.

Muchas empresas no tienen conocimiento sobre el tipo de cultura organizacional que tienen y esto puede representar un tropiezo en su camino hacia el éxito. Los diagnósticos para determinar el tipo de cultura no están destinados a empresas que están comenzando; en aquellos casos en donde se tenga identificado el tipo de cultura, el diagnóstico servirá para detectar y hacer algunos cambios en la estructura, incluso si esta ya es exitosa.

De igual manera, conocer las características de cada cultura le permitirá identificar las maneras en las que puede potencializar sus estrategias y crear un espacio que promueva lo que su cultura trata de establecer.

Es mediante la investigación minuciosa de todos los factores internos que intervienen en la gestión global y comunicacional que se llega a conocer la cultura de una organización, la cual ofrecerá modelos que permitirán proponer un Plan

Estratégico de Comunicación interna que genere las pautas a seguir para lograr una cultura empresarial coherente con las demandas y exigencias organizacionales que impacten favorablemente en un desarrollo armónico y equilibrado.

El desarrollo de un cambio de cultura organizacional según Haworth (2023) el cambio de cultura organizacional se da en 3 formas:

- **Evolutivo:** el cambio se debe dar lentamente, con objetivos claros y establecidos.
- **Enfocado:** implicación de ciertas medidas impuestas únicamente a ciertos grupos de la empresa.
- **Revolucionario:** toda la empresa deber ser parte del cambio. Aunque este puede ser turbulento y conllevar gastos.

Aquí Haworth (2023), también plantea que existen 4 tipos de cultura organizacional:

Cultura Colaborativa: esta se centra en el desarrollo interno en un largo plazo, confiando fielmente en los equipos de trabajo, la participación y el consenso para la realización del trabajo. Apoya un entorno laboral flexible y le preocupan las personas y su relación con el espacio. Las áreas de trabajo deben incluir espacios informales, puntos de encuentro flexibles y un diseño orgánico.

Cultura Creativa: este tipo se refiere a concentrar y realizar las cosas primero, diferenciándose de los demás tipos por tener un alto grado de experimentación e individualidad. Los espacios preferidos son áreas en donde se tenga la libertad de desarrollar ideas creativas; un diseño orgánico con un entorno altamente flexible. Se toman riesgos basándose en la creatividad, ideas y en la agilidad de acciones. Buscan espacios que se adapten a herramientas tecnológicas como computadoras, tabletas, pizarras interactivas y pen tablets.

Cultura de Control: donde el enfoque es realizar los procedimientos al pie de la letra, siguiendo pasos plenamente establecidos por los altos mandos de la organización. Las personas que se identifican con esta cultura prefieren tener un espacio individual y salas más formales. Un área estructurada y simétrica. Sin embargo, en ocasiones los equipos de trabajo buscan espacios alternativos en donde las conexiones sociales les son de gran ayuda para idear o ejecutar un plan; estas reuniones son, en la mayoría de los casos, planeadas con anticipación.

Cultura de Competencia: donde los resultados son la prioridad, se concentran en hacer las tareas de manera rápida con el objetivo de cumplir con sus metas. Buscan la manera de tener espacios semi-formales y con áreas más colaborativas. Los espacios para este tipo de cultura deben estar adaptados para el desarrollo de tareas tanto individuales como colectivas. Áreas en donde la presentación de ideas y soluciones sea de una forma informal, sin caer en la imprudencia.

Ubicar estratégicamente a cada colaborador ayudará a su empresa a lograr un mejor ambiente. Conozca la importancia de la adecuada distribución de los empleados en los espacios de trabajo.

En esta investigación es determinante enfocarse en la cultura organizacional, ya que todo lo que hace la organización está en dependencia de su cultura. Al investigar y estudiar la forma como se manifiestan los valores y las creencias, podremos conocerlos con mayor exactitud. Por esta razón (Horacio, 2005):

“Se reconoce que las manifestaciones culturales son a la vez categorías de análisis por medio de las cuales puede efectuarse el diagnóstico cultural. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros que están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección” (Horacio, 2005, p. 91).

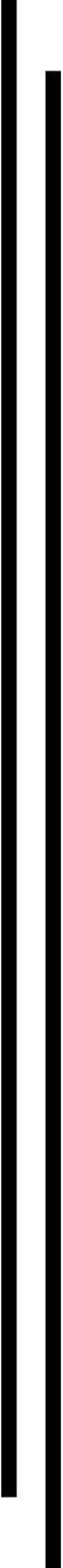
2.6 Clima Organizacional

Es un elemento fundamental para este estudio de comunicación interna organizacional por su vinculación muy estrecha a la cultura de la empresa SIVA, ya que desde ahí se puede comprobar el status real del ambiente laboral que se respira cotidianamente. Este recurso es determinante para tomar en cuenta los contenidos que deben integrarse a las estrategias que integrarán el Plan de Comunicación que en esta corporación logrará un clima laboral como recurso indispensable para la estabilidad y buen funcionamiento de una empresa que padece irregularidades en su orden de vida interna.

De acuerdo con (Brunet, 1987) se observa cada vez más que, en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Es así como la percepción del medio ambiente de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y definen todas y cada una de sus dimensiones. *“El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones”* (Brunet, 1987, p. 26).

Es fundamental abarcar las teorías que se han relacionado en éste capítulo II para argumentar y apoyar los cuestionamientos a partir del estudio en cuestión de SIVA Grupo Constructor, puesto que la investigación debe arrojar las problemáticas que están relacionadas a la Cultura Organizacional y su falta de fortalecimiento incluyendo, el buen estudio de los públicos, del clima organizacional, la correcta gestión de comunicación y para llevar a término exitoso estas teorías organizacionales es necesario estribar en la comunicación estratégica mediante un

plan que permita diferenciar a SIVA G.C., de la gran competencia que existe en su campo de acción y desarrollo en Chilpancingo de los Bravos, Guerrero.



CAPÍTULO. 3 MARCO METODOLÓGICO

3. Metodología

La metodología construye el conducto acertado a seguir para realizar una investigación, así se presenta este capítulo que entre sus principales aspectos aborda el enfoque metodológico que orienta el trabajo, como son: la premisa, que conlleva la certeza supuesta en la orientación que da respuesta al problema; las definiciones conceptuales de las categorías; el diseño de la investigación y el método a emplear; las técnicas, las muestras y la descripción del proceso de la información recabada hacia el encuentro de las respuestas acertadas.

3.1 El Enfoque Metodológico

Después de elaborar los capítulos anteriores, específicamente desde el planteamiento del problema, la enunciación de los objetivos y de las preguntas de investigación; así como la revisión de libros y artículos científicos que permitieron construir el marco teórico de la presente investigación, se acumularon elementos que contribuyeron a definir el enfoque cualitativo como el paradigma que, como señala (Hernández-Sampieri, et al., 2004), en su esencia se enfoca en comprender los fenómenos; explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Los autores amplían el concepto, como le denominan a la ruta cualitativa de investigación, que se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Según (Campos, 2014) identifica tres características comunes en los estudios cualitativos:

- Orientados al lenguaje con énfasis en comunicación y significados.
- Son de carácter descriptivos/interpretativos de fenómenos sociales.

- Incluyen enfoques de construcción teórica acerca de las relaciones encontradas en un fenómeno social.

En esta investigación se emplearon técnicas propias de la ruta cualitativa como la observación participante, la revisión documental y la entrevista semiestructurada.

La ruta cualitativa es cada vez más preponderante en los estudios de comunicación; ya que, por excelencia la interpretación y la descripción contribuyen a encontrar resultados amplios que otorgan significados al objeto de estudio desde sus propios escenarios, con vivencias y experiencias enriquecidas por testimonios en los que el investigador es parte del problema o se involucra.

3.2 Definición de la Premisa

La empresa SIVA Grupo Constructor en sus 14 años ha funcionado sin un departamento de comunicación, lo que no le ha permitido analizar la cultura organizacional y verificar los problemas en esta área, ya que repercuten en su estancamiento. Por lo que requiere la implementación de un plan para desarrollar la estrategia de comunicación en su público interno y fortalecer la cultura organizacional, resultando competitiva en el ramo de la construcción.

3.3 Definiciones Conceptuales de las Categorías utilizadas

Estrategia de Comunicación

La comunicación estratégica tiene una visión sistémica, es decir, tiene que ver con el colectivo y tiene que ver con ambientes permanentes de información. Las **Estrategias de comunicación** son herramientas puntuales derivadas del proceso de comunicación, así como de la comunicación estratégica, o sea que, las estrategias de comunicación son soluciones muy puntuales de comunicación a problemas de comunicación o de otra índole. La estrategia de comunicación (Nosnik

Ostrowiak, 2020), permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales detectadas en la investigación y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas, son cooperativas, su complejidad es la comunicación táctica, con un pensamiento sistémico y se desenvuelven en un ambiente competitivo, según con Ríos, et al., (2020).

Categoría Cultura Organizacional

“Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo” (Capriotti, 2009, p. 24).

3.4 Subcategorías utilizadas

Tabla 3. Subcategorías de Estrategia de Comunicación.

Categorías	Subcategorías	Definición
Estrategia de Comunicación	Comunicación alineada a metas y objetivos claros	Según (Estanyol, et al., 2021), la comunicación corporativa debe ir alineada, con los objetivos de negocio y su estrategia debe ir enfocada también a alcanzarlos, además de promocionar y posicionar productos y servicios, que contribuyan a generar una buena reputación para la organización.

Categorías	Subcategorías	Definición
	Entorno Competitivo	<p>En esta subcategoría (Zimma, 2020) plantea que el entorno competitivo para una empresa viene definido, por su poder de mercado respecto a sus clientes, proveedores o canales de distribución, así como por las barreras de entrada y de salida en su sector.</p> <p>Un análisis competitivo del entorno involucra la recopilación y el examen de los principales competidores de una marca para conocer sus productos, ventas y tácticas de marketing. Es una estrategia esencial para averiguar qué hacen los competidores y qué tipo de amenaza representan para el éxito de una empresa.</p>
	Pensamiento sistemático	<p>El pensamiento sistémico nos invita a construir conocimiento con base en causas raíz y sus interrelaciones. Estimula a comprender que el comportamiento de los sistemas tiene su origen en la estructura del sistema y en las intenciones y formas de pensar de los diseñadores y tomadores de decisiones (Morales, 2023).</p>
	Comunicación táctica	<p>Son los medios por los cuales se pone en marcha una estrategia. Si hablamos de comunicación, acciones como la difusión, el diseño y la publicidad serían la comunicación táctica.</p> <p>Ejemplos de comunicaciones de nivel táctico (Scheinsohn, 2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Promoción • Sponsoring • Relaciones públicas • Difusión periodística • Lobbying • Comunicación con los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Definición de Subcategorías de Cultura Organizacional.

Categorías	Subcategorías	Definición
Cultura Organizacional, Capriotti (2009).	Pautas	Las pautas de conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa. Influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.
	Creencias	Las creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Las creencias “reales” de la organización, se manifestarán, a nivel interno, en la relación entre las personas y entre los grupos, y también en la definición y elaboración de los productos y servicios de la organización.
	Valores	Los valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta. Se asumirán dichos principios como “formas correctas de hacer” en la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Método de Investigación

Los métodos de investigación se definen como el conjunto de procedimientos que permiten orientar la agudeza de la mente para descubrir y explicar una verdad. Su utilidad consiste en que tienden al orden para convertir un tema en un problema de investigación y llevar a cabo el proceso que permite llegar a dar respuestas certeras al problema del objeto de estudio.

El presente estudio se orientó desde el paradigma cualitativo y eligió como método el Estudio de Caso, por las características descritas en el planteamiento del problema y el propio análisis del objeto de estudio y, la realidad situacional interna de la empresa SIVA G.C., por lo que se dan las condiciones para recurrir a un proceso investigativo que sentado en este paradigma recurra a técnicas propias como la observación participativa, la entrevista estructurada y la revisión documental. Estas técnicas resultan efectivas para profundizar y constatar lo planteado en la premisa y llegar al encuentro de otras condicionantes que también inciden en la dimensión del problema.

De acuerdo a la búsqueda heurística sobre el estudio de caso, según Merriam (1988):

“...hace énfasis sobre lo cualitativo, lo particular y lo singular, además de señalar un importante modo de razonamiento en la interpretación de los datos. “El estudio de caso cualitativo se puede definir como una descripción y un análisis intensivo y holísticos de una entidad, un fenómeno o una entidad social. Los estudios de caso son particularistas, descriptivos y heurísticos, y en el tratamiento de las diferentes fuentes de datos se apoyan fuertemente en el razonamiento heurístico” (Simons, 2011, pág. 39).

También, es importante que precisar que este método es adecuado para el presente estudio, debido a que se hace uso de un conjunto de técnicas que conforman una

hibridez propia del método de Estudio de Casos. Que según (Jiménez & Comet, 2016), para evitar inconvenientes en el proceso de investigación se repite el uso de una combinación de técnicas para obtener la información más amplia y necesaria, tales como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado.

Más adelante se plantea por (Díaz, et al., 2011), que el estudio de caso posee la particularidad de analizar la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad y circunstancias importantes. Por lo tanto, se reafirma una vez más su carácter particularista. Es propio de este método observar de manera natural e interpretar las relaciones de orden superior dentro de los datos observados.

Otros teóricos del estudio de caso como Mertens (2005), Stake (2006), Yin (2009) y Creswell (2009), coinciden en establecer que en un estudio de caso debe haber triangulación de fuentes de datos y pueden utilizarse diferentes herramientas tanto cuantitativas como cualitativas (documentos, entrevistas, observación, grupos de enfoque, cuestionarios y escalas, etcétera). Sin embargo, se usan técnicas que son usadas en el método cualitativo, pero no las escalas propias del cuantitativo donde se establecen variables.

Extendiendo a Díaz, et al., (2011), de los autores clásico de este método es Yin (1994), quien lo describe como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Por ende, muy apropiada su aplicación en esta investigación ante un objeto de estudio que toma auge en la actualidad como lo es una situación que exige su análisis situacional para derivar en una propuesta que queda abierta para continuar en un seguimiento que permite perfeccionarse según la fluidez de los cambios constantes ocurridos.

Según (Díaz, 2011, p. 26), Yin presenta una matriz donde presenta cuatro métodos básicos de estudio de caso:

- **Caso simple, diseño holístico:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.
- **Caso simple, diseño incrustado:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades.
- **Múltiples casos, diseño holístico:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.
- **Múltiples casos, diseño incrustado:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar a validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis.

Este trabajo investigativo se centra en el **Caso simple**, asimismo, se abordan dos unidades de análisis: trabajadores de la empresa SIVA Grupo Constructor y la documentación pertinente que se posee. Por lo que se orienta hacia un objeto de estudio en el que intervienen los integrantes del público interno en su relación laboral cotidiana desde donde se emprende el trabajo de investigación empírica, mediante la conjugación de las técnicas que se triangulan para dar respuestas efectivas y contundentes a las interrogantes planteadas.

3.6 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de

acuerdo con los protocolos establecidos en la metodología y a la ruta de investigación cualitativa, como se ha propuesto en este estudio, por lo que las técnicas a utilizar serán la observación participativa, revisión documental y la entrevista estructurada. Por las características del objeto de estudio y por el método empleado: Estudio de Caso, esta forma híbrida en la utilización de las técnicas se justifica dada la orientación por la excelente flexibilidad de este tipo de método cualitativo.

3.6.1 Observación Participante.

Es una técnica propia de la investigación cualitativa en la que el investigador asume un rol dentro y fuera del trabajo de investigación y en algunos casos, como en esta investigación, forma parte de la unidad de estudio, pero a su vez saber asumir distancia para encontrar un resultado más asertivo.

El observador cualitativo tiene un papel activo en la indagación, pero puede asumir diferentes niveles de participación. En una clasificación que presenta (Hernández-Sampieri, et al., 2006), que describe a la participación activa como aquella en que el investigador está presente en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.

Según Hernández-Sampieri, et al., (2006) los períodos de la observación cualitativa son abiertos. Los propósitos fundamentales de la observación en la ruta cualitativa son:

- a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.
- b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan.
- c) Identificar problemas sociales.

d) Generar hipótesis para futuros estudios.

Existen diferentes formatos de observación de acuerdo con el objetivo del investigador en la unidad de análisis. En esta investigación, en que la unidad de análisis es la empresa SIVA G.C., se analiza desde el amplio ámbito de las relaciones comunicativas entre los integrantes de su público interno y se observan todas las manifestaciones que intervienen directa o indirectamente en la caracterización de su cultura organizacional.

3.6.2 Revisión documental

Respecto al análisis documental, existe un vacío bibliográfico y escaso desarrollo teórico; sin embargo, es una técnica adecuada para la investigación en curso debido a que SIVA G.C., es una organización que se lleva a un estudio de comunicación por primera vez. Posee variedad de materiales de los que se puede rescatar datos e información fundamental para detectar elementos de problemáticas existentes en la organicidad de la cultura organizacional. Lo que reflejará los puntos a fortalecer en la cultura organizacional de la institución. Se retoman conceptos de revisión documental que explican adecuadamente el proceso: el análisis documental es una operación intelectual más o menos complicada según el grado de elaboración y finura. Y el resultado será el nacimiento de un diversificado producto secundario (Pinto, 1991, pág. 328).

Es importante precisar la revisión de toda la documentación de SIGA G.C., como Manuales, Procedimientos, Compendios, toda la documentación referida a la filosofía empresarial como la historia, misión, visión, valores, principios éticos, entre otros que se rescaten y resulten de interés.

Según Pinto (1991), el análisis documental está constituido por un conjunto de operaciones; unas mecánicas y otras en el orden intelectual, que afectan el contenido y la forma de los documentos originales, reelaborándolos y

transformándolos en otros de carácter instrumental para facilitar al usuario o en este caso al investigador, la identificación precisa, la recuperación y difusión de todo aquello que ha quedado trasapelado y sea de interés para el estudio y más importante aún para la organización.

Objetivamente el proceso consiste en resumir, tras la lectura de documentos originales, realizar análisis de las partes más significativas y síntesis de las ideas fundamentales para dar cuerpo al documento secundario; por lo que, en boca de Pinto (1991), sobre la denominación de procesamiento analítico sintético como término alternativo a la revisión documental sería lo más adecuado, aunque aún el mismo no ha cristalizado en el desarrollo teórico de la revisión documental.

3.6.3 Entrevista Semi-estructurada

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la (Hernández-Sampieri, et al., 2014), se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Al contrario de la metodología cuantitativa, no requiere un exhaustivo análisis numérico, ni tablas o formulaciones estadísticas; sino de un lenguaje conceptual y simbólico.

En lugar de intentar obtener resultados para generalizar a un colectivo grande, busca fiabilizar lo que le ocurre a una pequeña muestra. La investigación cualitativa trata de captar el contenido de las experiencias y significados que se dan en un único caso, concretizando resultados. Se debe tener especial cuidado en la elaboración de las preguntas; con ese fin veamos los tipos de preguntas que nos expone Hernández-Sampieri, et al., (2014):

Tabla 5. Clases de preguntas en Entrevistas en General.

Clase	Características	Ejemplos
Preguntas generales (gran tour)	Parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa. Propias de entrevistas abiertas	¿Qué opina de la violencia familiar? ¿Cuáles son sus metas en la vida? ¿Cómo ve usted la economía del país? ¿Cómo es la vida aquí en Barranquilla?
Preguntas para ejemplificar	Sirven como disparadores para exploraciones más profundas. Se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de evento, suceso o categoría	Usted ha comentado que la atención médica es pésima en este hotel ¿Podría proporcionarme un ejemplo? ¿Qué personajes históricos han tenido metas claras? ¿Qué situaciones le generaban ansiedad en la guerra cristera?
Preguntas de estructura o estructurales	El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conjunto o categoría conceptos a manera	¿Qué tipos de drogas se venden más en este barrio? ¿Qué clase de problemas tuvo al construir este puente? ¿Qué elementos toma en cuenta para decir que la ropa de una tienda departamental tiene calidad?
Preguntas de contraste	Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a ciertos temas y se le pide que clasifique símbolos en categorías	Hay personas a las que les gusta que los dependientes de la tienda se mantengan cerca y al tanto de sus necesidades, mientras que otros quieren que se presenten solamente si se les solicita ¿Usted qué prefiere? ¿Cómo es el trato que recibe de las enfermeras del turno matutino en comparación con el trato de las enfermeras del turno diurno? ¿Qué semejanzas y diferencias encuentra?

Fuente: Metodología de la investigación. Sexta edición. Hernández-Sampieri, et al., (2014).

En el caso de esta investigación es pertinente realizar una entrevista semiestructurada según (Murillo, et al., 2006) la misma debe contener los requisitos siguientes:

- El investigador previo a la entrevista, lleva a cabo un trabajo de planificación elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien, las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.
- Durante el transcurso se relacionarán los temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación (Murillo, et al., 2006, p. 8).

Para la aplicación de esta técnica se seleccionaron tres actores directivos de la empresa SIVA G.C., el jefe del área administrativa, el responsable de recursos humanos y el responsable de relaciones públicas; actores que están relacionados directamente con las condicionantes que determinan el estado que presenta la cultura y el Clima Organizacional, ya que por sus cargos dominan ampliamente la gestión en la que desde sus puestos intervienen en categoría tan relevante como la Comunicación Interna y otras subcategorías como son flujos de comunicación, políticas de estímulos, clima laboral, valores y sentido de pertenencia.

3.7 Descripción de la Muestra

En el enfoque cualitativo las muestras responden más a la idea de muestra no probabilística según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), los procedimientos de selección responden al juicio e intención del investigador y la conveniencia acorde a los propósitos en cada caso de aplicación del instrumento y la finalidad de su aplicación acorde al enfoque de estudio. También, se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

Estudiosos del muestreo como Flick, Creswell, Miles y Huberman, “el muestreo cualitativo es propositivo” (como se citó en Hernández-Sampieri, *et al*, 2014, p. 384), ya que se seleccionan los casos que mayor convengan para la obtención de información relevante. Estas acciones tienen que ver con el tamaño de la muestra, que también se determina en función del nivel de abstracción de información conveniente para la investigación, debido a que en la investigación cualitativa es muy importante profundizar en lo que los individuos o participantes perciben o experimentan en su espacio situacional. En la siguiente tabla se observan los tamaños de las muestras según los tipos de estudios.

Tabla 6. Tamaños de muestras comunes según tipo de estudio cualitativos.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de la muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor grupo posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones: 100 - 200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación	De 20 a 30 casos.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de la muestra sugerido
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada familiar es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a diez. Si son en profundidad de tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teorías tres a seis grupos.

Fuente: Metodología de la investigación. Sexta edición. Hernández-Sampieri, et al., (2014).

Entre las diferentes clasificaciones de muestras según Hernández-Sampieri, et al., (2014), también se considera muestra de casos tipo en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, en donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Como el estudio en cuestión busca analizar las creencias, pautas y valores de SIGA G.C., a partir de las experiencias, valores y significados que perciben de la cultura organizacional sus colaboradores, debido a que este es el tipo de muestra adecuada para el desarrollo de la investigación.

Tabla 7. Definición de categorías, subcategorías, unidades de análisis y técnicas aplicadas.

Categoría	Subcategoría	Unidades de análisis	Técnica aplicada
Estrategia de Comunicación	Comunicación alienada a objetivos corporativos	-Documentación de SIGA G.C. -Colaboradores de SIGA G.C.	-Revisión documental -Entrevista semi-estructurada -Observación participante

Categoría	Subcategoría	Unidades de análisis	Técnica aplicada
	Entorno Competitivo	-Colaboradores de SIGA G. C.	-Entrevista estructurada -Observación participante
	Sistema Integrador	-Colaboradores de SIGA G. C.	-Entrevista semi-estructurada -Observación participante
	Comunicaciones de nivel táctico	-Documentación de SIGA G. C. -Colaboradores de SIGA G. C.	-Revisión documental -Entrevista semi-estructurada -Observación participante
Cultura organizacional	Pautas	-Colaboradores de SIGA G. C.	-Entrevista semi-estructurada -Observación participante
	Creencias	-Colaboradores de SIGA G. C.	-Entrevista semi-estructurada -Observación participante
	Valores	-Documentación de SIGA G. C. -Colaboradores de SIGA G. C.	-Revisión documental -Entrevista semi-estructurada -Observación participante

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Diseño del Instrumento

A continuación, se presentan las preguntas necesarias para realizar y desarrollar la entrevista semi-estructurada, según las categorías y subcategorías. Las mismas se les aplicará a los directivos de la empresa SIVA G.C.: El jefe del Área Administrativa, el responsable de RRHH y el responsable de Relaciones Públicas:

Tabla 8. Preguntas de entrevista semi-estructurada.

Categoría	Subcategoría	Guía de preguntas
Estrategia de Comunicación	Comunicación alienada a objetivos corporativos	<p>¿Cuáles son los objetivos generales o de negocio de SIVA G.C.?</p> <p>¿Los trabajadores conocen dichos objetivos empresariales?</p> <p>¿En qué formas y canales se les comunica a los trabajadores los objetivos?</p> <p>¿Qué cree sobre la comunicación que se realiza por parte del público interno a partir de los objetivos de la empresa para lograr posicionar sus servicios de diseño, mantenimiento y construcción de obras de edificación?</p>
	Entorno Competitivo	<p>¿Se ha realizado un estudio de públicos en SIVA G.C., teniendo en cuenta la razón social en la que se desempeña? ¿Cree que sería provechoso para la empresa, explique por qué?</p> <p>¿Conoce los principales competidores que se desarrollan en el sector inmobiliario? ¿Por cuáles medios o canales se comunica dicha información a los trabajadores?</p> <p>¿Se han desarrollado estudios de marketing que propicien un buen plan de marketing para SIVA G.C.? Ahora a partir del marketing ¿Cree que sea provechoso realizar estrategias de marketing y así conocer las amenazas de los competidores?</p>

Categoría	Subcategoría	Guía de preguntas
	Sistema Integrador	<p>¿Se comunican las funciones y/o actividades de SIVA G.C., en las diferentes áreas (arquitectura, diseño de proyectos civiles, diseño y automatización informática, economía y área jurídica) de forma integrada para cumplir los objetivos de la empresa?</p> <p>¿De qué forma o mediante qué canales se hace?</p>
	Comunicaciones de nivel táctico	<p>¿Se difunden internamente las estrategias de comunicación táctica de SIVA G.C.? ¿Por cuáles canales y medios?</p> <p>¿Cree que sea importante que los colaboradores participen en la creación de contenidos para la comunicación táctica de la empresa (Publicidad, promoción, RRPP y marketing).</p>
Cultura organizacional	Pautas	<p>¿Cuáles son los modelos de comportamiento de los administrativos respecto a los subordinados?</p> <p>¿Cómo influye en los colaboradores el tipo de dirección para desarrollar su trabajo?</p>
	Creencias	<p>¿Qué criterios conoce sobre el trabajo que realiza la organización en su público interno?</p> <p>¿Por qué cree que se han desarrollado dichos criterios?</p> <p>¿Existirá una manera de influir en los criterios y creencias que tienen los colaboradores sobre el trabajo que se lleva a cabo en SIVA G.C.?</p>

Categoría	Subcategoría	Guía de preguntas
	Valores	<p>¿Cuáles valores se fomentan por parte de los líderes de opinión de SIVA G.C.?</p> <p>¿Qué valores se toman en cuenta para las negociaciones con los clientes por parte del público interno de la empresa?</p> <p>¿Existe coherencia entre los valores fomentados y estipulados por la organización y la práctica de estos en el trabajo diario?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para la observación participante se debe organizar desde el inicio de la idea del estudio hasta el análisis de los resultados, para ello se muestra la estructura que se lleva a cabo respecto al estudio de caso de la empresa SIVA Grupo Constructor.

Tabla 9. Guía de observación participante.

Categoría	Subcategoría	Guía	Fecha
Estrategia de Comunicación	Comunicación alienada a objetivos corporativos	Documentos rectores donde se encuentren los objetivos de SIVA G.C. Reuniones, despachos e intervenciones públicas donde se hable de los objetivos y la estrategia de comunicación para cumplir con los mismos.	Octubre 2022 hasta junio del 2023

Categoría	Subcategoría	Guía	Fecha
	Entorno Competitivo	<p>Lista de clientes, proveedores u organizaciones que se relacionan estratégicamente con SIVA G. C.</p> <p>Comunicación de ecosistema competitivo y conocimiento de empresas competidoras en el área por parte de los colaboradores en SIVA G.C.</p>	
	Sistema Integrador	<p>Reuniones Generales con participación de diferentes áreas.</p> <p>Despachos entre áreas y comunicación por diferentes canales de las actividades, proyectos y logros de SIVA G.C.</p>	
	Comunicaciones de nivel táctico	<p>Trabajo de RRPP, difusión, publicidad y marketing en redes sociales Facebook, página web, medios de comunicación.</p> <p>Reuniones informativas o de carácter social para socializar el trabajo comunicado.</p>	

Categoría	Subcategoría	Guía	Fecha
Cultura Organizacional	Pautas	Modo directivo, comportamiento de los colaboradores a partir del tipo de dirección.	
	Creencias	Supuestos sobre el desarrollo del trabajo en SIVA G.C. en reuniones grupales o de mínimo acceso administrativo. Percepciones de la organización por parte de los trabajadores.	

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Procesamiento de la Información

Para la presente investigación cuyo enfoque se orienta en la ruta cualitativa se utilizaron diversos métodos de recolección de información a lo que Hernández-Sampieri, et al., (2014), denomina **triangulación de datos**. Asimismo, se dio una estructura a la indagación mediante la reducción y codificación de datos obtenidos a través de los métodos utilizados.

Los datos obtenidos en los formularios de los cuestionarios se reflejaron mediante gráficas de porcentajes, con lo cual se realizó la interpretación de la información obtenida acorde a los ítems seleccionados y el grado de incidencia empleados en la encuesta. Para este trabajo se recurrió al programa de Google Forms que facilitó el procesamiento de la información de manera automática obteniendo significativos aportes al problema de investigación y a la ampliación fundamentada de la premisa enunciada.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, et al., (2014), expone que Yin (1994) establece que, para aumentar la validez del diseño de un estudio de caso, el análisis de los datos ha de converger en una especie de triangulación de la información, por lo que se recurrió en el procesamiento de los datos tomando en cuenta los datos recabados en las técnicas aplicadas mediante la investigación empírica.

La necesidad de triangular surge de un requerimiento ético para confirmar la validez del proceso(s). En estudios de caso, la triangulación se puede llevar a cabo haciendo uso de múltiples fuentes de datos. La base fundamental de esta técnica es que los métodos cualitativos y cuantitativos son complementarios en lugar de opuestos; de esta forma la triangulación es la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio del mismo fenómeno.

En esta investigación se emplean dos de los cuatro tipos de triangulación mencionados por Denzin (1984), el de la triangulación de fuentes de datos y la metodológica, mediante la comparación de los resultados en las técnicas aplicadas.



CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4. Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados analizados mediante la triangulación de datos, por consiguiente, se va estructurando el desarrollo de lo encontrado en la revisión documental de SIVA Grupo Constructor y lo observado en el período de octubre 2022 hasta junio del 2023 en conjunto con las entrevistas realizadas.

4.1 La Comunicación Alineada a los Objetivos en SIVA G.C.

A partir de la revisión de documentos rectores donde no se encontraron los objetivos generales de SIVA Grupo Constructor, se pudo observar que, aunque determinados colaboradores y la administración tenían claro los objetivos de manera empírica, es inadecuado y riesgoso para la organización no poseer los objetivos generales establecidos por escrito, con previo análisis, dado que de esta forma se hubiera podido establecer con claridad los objetivos de cada área.

En referencia a lo anterior, el entrevistado 1 planteó lo siguiente: *Bueno los objetivos siempre los hemos tenido claro lo que pasa es que no los hemos escrito en los 14 años que tiene SIVA grupo constructor siempre nos hemos planteado como objetivo conocer las necesidades que tiene Guerrero y los municipios de Guerrero y ofrecer los productos con servicios de calidad respecto a la construcción...* A partir de los resultados es importante recordar que según Álvarez-Nobel & Lesta (2011), la comunicación es la encargada de la planificación, gestión, organización y evaluación de los flujos de información en las organizaciones, lo que repercute directamente en los objetivos de la empresa.

Se acentúa y queda demostrada la necesidad de SIVA G.C., de reforzar y darle participación al responsable de la comunicación organizacional en la toma de decisiones principalmente en la organización estratégica de la empresa que permita aportar elementos fundamentales para la filosofía de la empresa como el

establecimiento de Objetivos Generales con el propósito de tener una orientación clara sobre la organización.

Por otro lado, sí se encontraron los principales objetivos de la comunicación interna de la empresa; los cuales a continuación se detallan:

- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas, impidiendo que los departamentos o gerencias operen como burbujas, aisladas del resto de la organización.
- Promover el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores. Con la finalidad de fomentar un ambiente de trabajo informado, en el que los trabajadores sean escuchados por quién los dirige y cómo la gerencia pueda a su vez, conectarse con su equipo y saber de quiénes se trata y cuáles son sus fortalezas, debilidades y aspiraciones.
- Generar una identidad corporativa. Las comunicaciones internas deben fomentar la idea de pertenencia entre los trabajadores e impulsar el trabajo en equipo, para tener un ambiente laboral más cálido y comprometido.
- Promover la participación interna. Establecer espacios para el intercambio de ideas, para el contacto social y para el diálogo y el debate, para compartir éxitos y retos, para brindar información importante y para innovar en estos campos.

Al no existir objetivos generales escritos, no se puede establecer la alineación de los objetivos generales de la empresa y los de comunicación, lo que incurre en la falta de claridad sobre lo que se debe comunicar y aún más preocupante en la orientación que debe tomar la organización.

La empresa SIVA Grupo Constructor como la mayoría de las instituciones que pertenecen a la industria de la construcción en el estado de Guerrero, está enfrentando una etapa de crisis derivada principalmente de los estragos y efectos del problema de salud pública originados por el COVID-19; asimismo, la falta de inversión en infraestructura y obra pública por parte del gobierno federal y estatal; afectando severamente en las utilidades, los compromisos y obligaciones contraídas en el corto, mediano y largo plazo. Hoy esta situación se agrava ante la crisis internacional que se refleja también en México como la crisis de hidrocarburos provocada por la guerra ente Ucrania y Rusia, lo que influye en la crisis inflacionaria mundial, que en el mercado nacional también se hace presente. Esta condición se hace presente en la empresa, que enfrenta ciertas limitaciones para adquirir insumos y materiales indispensables para cumplir sus metas.

La empresa SIVA G.C., posee una filosofía donde la misión y visión se exponen de la siguiente manera:

Misión

La misión de **SIVA Grupo Constructor** consiste en conocer las necesidades y la problemática de infraestructura del estado de Guerrero y sus municipios. Por lo tanto, se deben ofrecer productos y servicios de calidad con criterios de honestidad, responsabilidad y seguridad para sus clientes, garantizando respuesta inmediata y personalizada.

Visión

Pretendemos un liderazgo sólido y confiable a nivel Municipal, Estatal y Federal, con una clara orientación a la solución de los problemas que se presentan en la Planeación, el Desarrollo Urbano, la Obra Pública y la rendición de Cuenta Pública.

La comunicación estratégica integrada a la planeación general de la empresa u organización es una herramienta de gran relevancia para expresar su visión, su misión y los éxitos que van en dependencia de su implementación meticulosa en la que se involucran todos los actores, sin depreciar lugar ocupacional o desempeño, para que sus lineamientos establecidos puedan encauzar el rumbo ordenado de las nuevas decisiones e ideas que están surgiendo entre los diferentes grupos de trabajo en su cotidianidad. De acuerdo con Álvarez-Nobel & Lesta (2011), para lograr posicionar la comunicación estratégica como un ente movilizador y decisor de los objetivos y acciones empresariales los autores plantean que se debe conocer la filosofía de la empresa a la perfección, medir su aporte, demostrar que la participación de los colaboradores es fundamental para las gestiones de negocio, pues en sus manos está el desarrollo, mantenimiento y mejoría de los negocios.

4.2. Entorno Competitivo en SIVA G.C.

Para enfrentar el entorno la empresa se propone aplicar el conocimiento y la experiencia del grupo, para contribuir en forma sostenible con la asesoría y ejecución de obras; tomando en cuenta la organización social comunitaria, logrando así la sostenibilidad de las inversiones, creando un ambiente de principios éticos entre comunidad y autoridad, aunque no se visualiza en su misión.

La filosofía de SIVA G.C., se fundamenta en hacer las “cosas con responsabilidad y calidad” logrando la permanente satisfacción de los clientes. Esto implica el estricto cumplimiento de los contratos, especificaciones técnicas y costos de cada uno de los proyectos que se desarrollan. No obstante, no se han realizado estudios profundos de calidad de los servicios, sobre esto reflexiona Álvarez-Nobel & Lesta (2011), quienes argumentan que el control de calidad total es uno de los principios de la gerencia japonesa que en su desarrollo inicial ponía el énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia y ahora se conoce como gerencia de calidad total o *total quality management* (TQM). Por otro lado, Philip Crosby (1989),

popularizó el concepto de “cero defecto” como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta en resultados que carezcan de errores al cien por ciento. Por su parte Crosby, sostiene que, si se establece un nivel “aceptable” de defectos, esto tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se convierta en una profecía que se cumple. Si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la “norma”. Reflexiones que serían oportunas poner en práctica en SIVA Grupo Constructor para cumplir con lo establecido en su misión.

Los jefes y empleados no conocen la historia de la organización y los miembros de las diferentes áreas conocen la misión de SIVA G.C., pero no así la visión. Estos problemas de comunicación interna impiden la coherente gestión empresarial para considerarse que cumple con los estándares de calidad; además, no poseen los registros de calidad internacionales establecidos para el área. Elementos que podría permitir un mejor desenvolvimiento en el entorno respecto a la competencia.

4.2 .1 Estudio de Públicos

Hay diferentes aristas dentro de la comunicación interna que, en el objeto de estudio de esta investigación, aún no se contempla y es la carencia de estrategias para públicos, tan relevante y decisivo en una organización, lo que puede demeritar o no tomar en cuenta categorías prioritarias como flujos de comunicación, segmentación de sus públicos, estímulos al desempeño laboral, entre otras.

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en tema de gran trascendencia para los diversos procesos que permiten el funcionamiento de las empresas u organizaciones debido a que facilitan que se obtengan efectos positivos en su operación, lo que también repercute en el orden externo y el posicionamiento organizacional. Es un tema de análisis constante y es pertinente exponer que en la empresa no se fomenta la formación del personal, con la justificación de poco fondo de tiempo laboral, a partir de la operatividad del trabajo, siendo la actualización y

formación del personal fundamental para gestionar los valores y poder contar con un buen clima laboral.

Según Trelles (2014), los públicos deben estar integrados en la búsqueda de un objetivo común, materializan y dan vida al organismo vivo que es una empresa o institución. Pero en los resultados de las entrevistas se observan diferentes opiniones; por ejemplo, el entrevistado 1: *Realmente no creo que sea importante hacer un estudio público porque tenemos bien detectadas las áreas son tres áreas las que tiene nuestra empresa desde el área de la dirección general el área administrativa el área técnica y el área de venta y se tiene bien establecido el personal que realmente son no son tantos trabajadores son 43 trabajadores, es decir, que no... no veo el motivo por el cual hacer un estudio de público aquí dentro de la empresa.*

Mientras que el entrevistado 3 plantea: *Sí haría mucha falta que se hiciera un estudio de los trabajadores un estudio de público dentro de la empresa no son tantos trabajadores es decir que se puede hacer un estudio bien a profundidad en cuanto a muchos criterios, desde tomar todos sus datos importantes los gustos, las actitudes, todas las capacidades que tengan cada uno de los trabajadores porque incluso para la hora de negociar algún contrato se puede utilizar esas capacidades si hay un trabajador con una facilidad de palabra y con cultura para poder establecer una negociación.* Lo que deja demostrado la necesidad de introducir en la cultura de los administrativos la importancia del estudio de sus públicos, para tener elementos de sugestión o seducción en función de los objetivos de la empresa.

El público meta de la constructora son dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, así como, en menor medida el sector de la iniciativa privada. Los principales servicios que ofrece son diseñar, edificar y crear infraestructuras.

Respecto al nivel externo de la cultura organizacional, tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social. Es la

sumatoria de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda fuera a los clientes y en general. Se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

Tabla 10. Tipos de públicos de la organización con sus diferentes clientes y proveedores.

Público	Clientes y proveedores
Federales	Ubicados en diferentes dependencias de gobierno federal.
Estatales	Ubicados en diferentes dependencias de gobierno estatal.
Municipales	Ubicados en diferentes municipios del Estado.
Iniciativa privada	Casos particulares (inversionistas de la IP).
Proveedores	Se cuenta con una cartera con más de 20 proveedores, quienes suministran materiales e insumos requeridos para llevar a cabo el diseño y ejecución de obras.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Competidores

Dentro del estudio de públicos es fundamental para las organizaciones conocer la competencia, en este punto SIVA G.C., se encuentra desfavorecida debido a que no posee un estudio del público interno, ni externo y menos de la competencia. Sobre lo mismo abordó el entrevistado 3: *Particularmente yo sí conozco los competidores de SIVA Grupo Constructor, pero realmente aquí no existe un listado donde se pueda leer cuáles son esos competidores y donde tú puedes decir bueno ellos tienen tal cosa vamos nosotros a tener esta otra cosa o hacer este otro servicio porque ellos no lo tienen...* (Oliveira, 2015) plantea que segmentar los Públicos dentro de una organización es de suma importancia, puesto que las estrategias de comunicación para llegar a cada uno de ellos deben ser realizadas de acuerdo a las necesidades del grupo al que se va a dirigir el mensaje. La empresa SIVA G.C., no

puede optimizar el tiempo ni reducir costos por no conocer a sus públicos. Tampoco, puede plantearse estrategias que le identifiquen y diferencien en el ramo de la construcción dentro y fuera de Chilpancingo, ya que no conoce bien a sus competidores.

4.2.3 Canales de Comunicación

Una de las ventajas de estudiar los públicos según Oliveira (2015), es que permite definir el lenguaje y los canales de comunicación con los que se va a trabajar, qué medios utilizar para que la campaña llegue a destino; así como el enunciado a transmitir teniendo una mayor visibilidad y más impacto en menos tiempo. La empresa SIVA G.C., no posee una variedad de canales, por lo tanto, no tiene cuentas en redes sociales, ni con página web y no se ha relacionado con los medios de comunicación. Los canales que se usan son tradicionales y escasos como reuniones y correos, quedando como una organización arcaica dentro del medio en que se desenvuelve hoy día, de ahí que las TIC han inundado el mundo empresarial y se fortalecieron durante el período de la pandemia iniciada en el año 2019.

4.2.4 Marketing

Dentro del mundo empresarial la mercadotecnia juega un papel preponderante, ya que engloba los estudios de públicos, clientes, de productos y servicios; y permite conocer el feedback. Sobre esto mismo el entrevistado 2 plantea: *De marketing yo no he visto nada que se haya hecho aquí y sí conozco un poquito de esa área donde tú, a ver si se tuviera ese listado de clientes más amplio no solamente conocer lo que trabajan constantemente con el grupo constructor sino un poquito más allá y se supiera cuáles son sus intereses, se pudiera hacer un plan de marketing para poder ganar en clientes, para poder ganar también en tener más proyectos y más trabajo porque mientras más trabajo haya más utilidades hay para todos los trabajadores y mientras más proyectos haya más se genera dinero para todos y eso es mucho más provechoso y pienso que sí sería muy bueno que se hiciera un estudio de marketing*

para la empresa de SIVA Grupo Constructor... El Marketing sería un punto de partida para SIVA G.C., para definir objetivos, trazar estrategias novedosas y le permitiría tener un mejor desenvolvimiento en el entorno que le rodea, donde existen una gran amalgama de empresas constructoras que representan su competencia.

4.2.5 Competencias

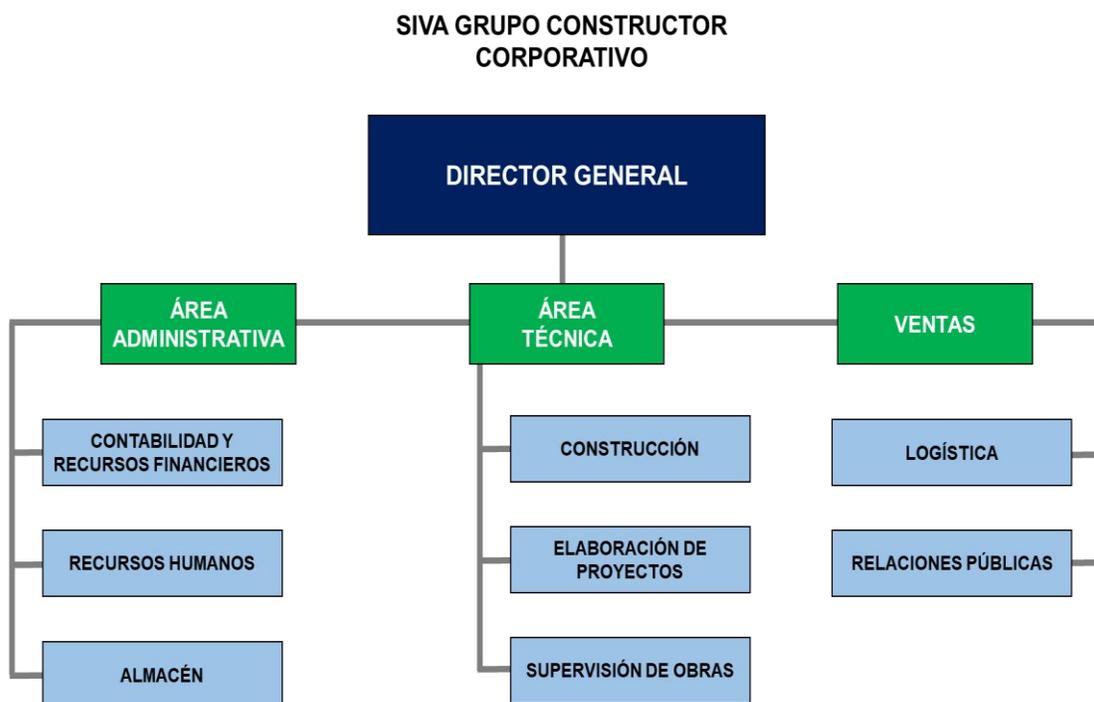
El análisis de las competencias de la empresa SIVA Grupo Constructor, nos permitió entender que las mismas son determinantes para el adecuado y oportuno funcionamiento de la comunicación interna y por consecuencia de la comunicación externa. Uno de sus principales atributos es que cuenta con personal profesional y actualizado en el área productiva, aunque no se permite una vez que se incorporan al centro de trabajo continuar la preparación y actualización del personal con cursos o estudios externos; lo que debilita la constante especialización y adquisición de habilidades y competencias del recurso humano.

El personal cuenta con la capacidad de identificar problemas y datos de referencia, es decir, de reconocer la información relevante y dar soluciones a las causas del problema, ya que SIVA Grupo Constructor está conformado por un equipo multidisciplinario de profesionistas, principalmente en las áreas de diseño y supervisión. La mayoría de los jefes de áreas tienen la facultad de realizar acciones de forma deliberada para cumplir el objetivo de conseguir un beneficio o una ventaja competitiva, aunque estas acciones conllevan ciertos riesgos.

La constructora no cuenta con estudios de calidad o certificaciones de calidad, que representaría una fortaleza para SIVA G.C., mostrándola como una empresa competente en el ramo de la construcción para el estado de Guerrero.

4.3 SIVA Grupo Constructor como Sistema Integrado

El organigrama funcional de SIVA Grupo Constructor está encabezado por el director general, quien funge como la principal figura en la jerarquía de la organización de la empresa. De acuerdo con la estructura representada en el organigrama, a cabeza se encuentra al director general, que tiene como subordinados principales al Área Administrativa, Área Técnica y Área de Ventas.



Esquema 2. Organigrama de SIVA Grupo Constructor (Fuente: SIVA G.C.).

De acuerdo a la estructura representada el organigrama está encabezado por el Director General, que tiene como subordinados principales al Área Administrativa, Área Técnica y Área de Ventas.

Por otra parte, del Área Administrativa dependen: Contabilidad y Recursos Financieros, Recursos Humanos y Almacén. Mientras que del Área Técnica dependen: Construcción, Elaboración de Proyectos y Supervisión de Obras. Por último, del Área de Ventas dependen: Logística y Relaciones Públicas. Estos a su

vez, constan de un sub-organigrama que ayudarán a cumplir el objetivo general, las funciones y objetivos de las áreas estratégicas de la empresa.

Los puestos y funciones estructuradas en el organigrama funcional de la empresa son de suma importancia para el comportamiento y la consecución de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo; ya que cada una juega un papel determinante en las actividades y tareas de SIVA Grupo Constructor. Los jefes de áreas del organigrama tienen la capacidad de realizar las tareas asignadas en cualquier ambiente de trabajo, aunque sea cambiante, pero no la mayoría de los empleados; por esta razón, la importancia de la capacitación a la hora de enfrentarse a nuevas tareas y retos para que los trabajadores lo hagan sin ningún inconveniente, sin embargo, la empresa SIVA G.C., no cuenta con esta competencia.

Respecto a lo anterior, el entrevistado 3 expuso lo siguiente: *sí fuera muy bueno que los trabajadores entraran y en algún momento tuviera un contacto con todo, con todas las áreas y con todos los trabajadores que sean responsables de todas las áreas y que participaran en reuniones de proyecto para que tuviera más conocimiento de qué es lo que se hace, más que se entra nuevo a un área nueva de trabajo, en mi caso no fue así porque vengo de otra empresa similar, pero hay otros trabajadores que no vienen del mismo ramo y entonces no conocen bien cuál es la forma de trabajo y la manera productiva de las empresas constructoras, no y entonces eso...hacerlo así como dices de sistema integrado sería muy bueno muy provechoso y se pudiera hacer de varias formas...*

Así se observan manifestaciones indistintas que suelen incidir en las relaciones laborales y, por ende, en la orientación congruente que cumpla un criterio unificado, que desde matrices de funcionamiento diferentes se encaminen a un fin común, compartido entre todos los actores sociales que integran el público interno. En este aspecto el desempeño consciente de cada trabajador, sin desdeñar lugar y categoría de su desempeño, es indispensable para que los resultados sean efectivos.

4.4 Comunicación a Nivel Táctico en SIVA G. C.

Según Capriotti (2009), la investigación le da valor a la comunicación. No se puede aspirar a lo estratégico sin el análisis constante. Lo táctico se gestionará cuando la realidad sea clara, definiendo quienes somos, donde estamos y hacia dónde queremos llegar. Bajo estos cuestionamientos, se debe sustentar cada decisión y cada táctica.

Como ya se ha demostrado en los datos anteriores, SIVA Grupo Constructor carece de una orientación clara, si se analiza su misión: “consiste en conocer las necesidades y la problemática de infraestructura del estado de Guerrero y sus municipios”; de tal forma que, al interpretarla parece una organización gubernamental que se concentra en el estudio de problemáticas de infraestructuras del estado en primer orden.

Al continuar con el resto de la misión: “Por lo tanto, se deben ofrecer productos y servicios de calidad con criterios de honestidad, responsabilidad y seguridad para sus clientes, garantizando respuesta inmediata y personalizada”; al partir del supuesto “se debe...” no se interpreta como algo seguro, se debe realizar, pero no es seguro. Por lo que, la empresa SIVA G.C., desde su filosofía presenta grietas en cuanto a la orientación; lo que no permite planear con objetividad y claridad las acciones de marketing, relaciones públicas, comunicación interna y redes sociales.

No obstante, según lo observado y la revisión documental, la comunicación interna en la organización está dirigida a los actores que comprende el ámbito interno de la vida cotidiana empresarial; es decir, a los trabajadores de toda la organización que integran SIVA Grupo Constructor. Porque es una respuesta a las necesidades de la compañía motivar a su equipo de colaboradores y tener las mejores relaciones en un entorno empresarial donde el cambio es una constante acorde a las complejidades del ambiente y sus demandas; el resultado de análisis nos permite

definir que en la empresa se confunde la cultura con el clima, algo muy recurrente en el ámbito empresarial.

Como se ha venido analizando y por su relación determinante con el tema de esta investigación, la comunicación interna en esta situación en particular adquiere una amplia dimensión que se enfrenta en diferentes postulados; tal es el caso de los flujos de comunicación, elemento relevante para el presente estudio, ya que la cultura de una organización guarda un vínculo estrecho y determinante con los flujos de comunicación que se dan entre los integrantes del público interno empresarial.

De los diferentes flujos de comunicación que existen, en SIVA G.C., destaca la Comunicación Descendente, y se refleja una estructura jerárquica; es decir, opera muy poco el feedback entre los subalternos y los directores, gerentes y jefes, lo que no permiten dar ideas, sugerencias y proposiciones a quienes toman las decisiones estratégicas o para hacer solicitudes formales en la organización. Sin embargo, no siempre se dan las oportunidades que muestren un equilibrio en este flujo de comunicación, ya que se impone el arraigado rasgo de que la comunicación sea unidireccional en determinadas situaciones, problemáticas que rige el flujo descendente que impide el modelo ideal de retroalimentación deseada (feedback), para que mediante la integración de todos los públicos se tomen decisiones que permitan el óptimo e ideal funcionamiento corporativo.

Al realizar una evaluación interna en la empresa, bajo los modelos que nos brindan las relaciones públicas, se observó la carente gestión que se tiene, ya que los objetivos de comunicación que propuestos no se han logrado cumplir al 100%, debido a que no cuentan con ningún medio de comunicación para darse a conocer, tanto como empresa y los servicios que ofrece, dejando de lado la importancia y relevancia que tiene la opinión de los empleados, comunidades, dependencias gubernamentales, consumidores y medios de comunicación; públicos que respaldan las metas de la organización que pueden impactar positiva o negativamente. Demostrado así en los resultados, el entrevistado 3: *Realmente en*

las estrategias de la empresa no se pueden difundir bien porque como ya les mencioné no existen canales no existen páginas en casi bueno en ninguna red social no existe ni en Facebook que es la más famosa, no existen Instagram no existen Twitter no existe tampoco una página web no... no existe una manera digital por dónde publicitar o poner o plasmar las estrategias de la empresa.

Por otro lado, los flujos de redes sociales de SIVA Grupo Constructor están muy limitados y representan un riesgo crítico, que a corto plazo puede afectar severamente los flujos tanto internos como externos de comunicación. La única fuente de comunicación con la que cuenta es el correo institucional que es limitado e insuficiente; por lo que se requiere que la empresa le apueste a la era moderna y digital, la cual le permitirá resolver los problemas internos de comunicación, posicionar la marca, potencializar sus productos y servicios.

Los flujos de comunicación determinan en el logro de una comunicación coherente en correspondencia a las relaciones de interés laboral que requiere la organización para lograr su buen funcionamiento y el cumplimiento de su plan rector. Es incongruente en nuestros días pensar en la comunicación corporativa en la que el flujo prevaleciente sea uno ya rebasado por los tiempos como son los medios en desuso: las circulares y los correos. Cuando las TICS se imponen con nuevas oportunidades de comunicación permiten un intercambio de mensajes rápidos y eficientes. Los canales son efectivos y cada vez de mayor alcance como lo son los blogs, las redes sociales, los grupos de WhatsApp, entre otros.

Ante la problemática detectada en SIVA G.C., existe la urgente necesidad de implementar un Plan de Comunicación Estratégico que responda y sea efectivo para que permita un buen desempeño de los trabajadores que la integran mediante una cultura laboral, para así dar un excelente servicio al público interno y externo. Es menester señalar que el problema de investigación del presente estudio nace de una necesidad de comunicación entre los públicos internos que conforman esta organización, por lo que repercute de manera significativa en la necesidad de

abordar estrategias que como parte de un plan impactan de forma efectiva en el clima laboral, la cultura empresarial y por ende, en el logro de un buen funcionamiento de la empresa; ya que los componentes de las distintas instancias manejan orientaciones dispersas, no orientadas de una manera integral, por lo que es necesario que respondan al objetivo rector del plan estratégico organizacional.

4.5 Pautas

Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa. Influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. En SIVA G.C., no existe un registro de criterios o estudios de imagen ni cultura organizacional.

4.5.1 Estilo de Dirección

En nuestro objeto de estudio es significativo que entre los públicos internos que conforman a la empresa no exista una actitud consciente de su cultura organizacional, pues como es sabido ésta empieza a crearse desde la integración del trabajador a la empresa SIVA G.C. Esta es una tarea importante de los directivos para que controlen su evolución, ya que, si hay prácticas o manifestaciones contrarias a lo manifestado en la filosofía laboral, puede incidir negativamente en la cultura de la empresa.

En el caso de esta empresa no se percibe que los encargados o mandos superiores dan una muestra cotidiana de los elementos básicos que en la práctica definen la cultura laboral y esto puede traer consecuencias graves como la existencia de un mal clima laboral. Hay estudios que muestran que la cultura laboral puede considerarse un factor importante en la competencia del ámbito empresarial, tanto del mismo ramo como del ecosistema donde se ubique. Los altos mandos de SIVA Grupo Constructor como el director general, así como los diferentes jefes de áreas

no se sienten parte de la institución y el resto de los empleados, solo se consideran miembros temporales.

Como Scheinsohn (2009), plantea la cultura es realizada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Señala también que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales.

En los resultados se encontró que, de acuerdo con el entrevistado 2: *Entonces es desde arriba hacia abajo como ya les dije de forma vertical, es los... son muy responsables es decir el presidente y los jefes de cada área y los responsables son personas disciplinadas a lo que me refiero. Y esa forma es muy buena para que los demás trabajadores tengan dónde mirarse para que cumplan con... con la parte que le toca a cada uno no por esa parte sí creo que está muy bien su forma de comportamiento lo único que a veces hay soluciones que tienen algunos trabajadores que no llegan a ellos porque no... no hay una retroalimentación de abajo hacia arriba.*

La cultura organizacional está estrechamente ligada a las características y personalidad de los decisores, son éstos los que dotan de un esquema que contiene la filosofía empresarial. Son los líderes, que es lo mismo que decir stakeholder, presidentes o directivos o administrativos los que deciden si la misión-visión es la correcta o no, son quiénes instauran los valores según su percepción sobre el cómo debe ser el proceso de trabajo o su propia personalidad, son los principales ejecutores de las acciones respecto a cada una de las áreas y también deciden sobre los RRHH que entran o salen del entorno organizacional, conjugando la parte legal con la moral. Hasta ahora no se habla mucho dentro de la cultura organizacional sobre la moral, pero tiene un papel dominante y subyacente en las principales decisiones de la organización.

4.6 Creencias e Imagen Interna de SIVA G. C.

El grado de identificación de la imagen de SIVA Grupo Constructor en su personal interno es baja, por no calificarla de inexistente; debido a que los miembros de los diferentes departamentos no conocen los colores institucionales de la empresa, ni el lema, aunque si el logotipo, pero no su significado. Respecto a esto el entrevistado 3 plantea: *Bueno lo que se conoce sobre SIVA G.C., son muy buenos proyectos y por este motivo es que tiene una buena reputación. Y todavía está con algunos proyectos trabajando pero realmente se pudiera informar mucho más sobre ese tema a todos los trabajadores es decir es decir mediante convivio o algunas otras acciones de compartimiento entre todos se pudieran conocer los criterios que criterio tiene todo el mundo...* Respuesta que coincide con los otros entrevistados, situación a la que se agrega la falta de imagen que tiene la empresa en el ecosistema digital, existiendo realmente poca información e imagen interna de la constructora, algo que se tiene que trabajar con fuerza en el futuro.

4.7 Valores de SIVA G. C.

Partiendo del concepto de la cultura organizacional de (Martínez, et al., 2021), que define a esta categoría como la personalidad de la organización que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas, teniendo como base: sus valores, misión y visión. La cultura organizacional en SIVA G.C., en primer lugar, es un proceso que ha ido tomando tiempo en su conformación, dadas las condicionantes de su surgimiento como empresa y ante la ausencia de una gestión estratégica comunicativa. Este aspecto no se contempla desde los lineamientos fundamentales a tomar en cuenta para su conformación en correspondencia con las características y la vida interna de esta empresa, ya que son un conjunto de actitudes sustentadas en la declaración de valores de la empresa, que aunque aparecen en los registros como se menciona anteriormente, encontramos elementos que rigen sus relaciones a nivel interno y que aún no toman ese arraigo cultural que pueda definirse como parte de una cultura identitaria de la corporación; de ahí la importancia de empoderar los

elementos que puedan contribuir a fortalecer su cultura. Se puede afirmar que los miembros de la organización no conocen los valores, ni la filosofía empresarial.

Valores:

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Calidad.
- Honestidad.
- Liderazgo.
- Ética.
- Disciplina.
- Equidad.
- Preservación del medio ambiente.

En la Cultura Organizacional de SIVA G.C., no es perceptible la práctica consciente de valores que deben ser inherentes a las actividades cotidianas de la vida interna organizacional. Sobre los valores el entrevistado 3 nos compartió: *Existe sí una coherencia en cuanto a lo que está escrito y la manera en la que se trabaja con los clientes, pero realmente no todos los trabajadores se acoplan o se adaptan o hacen propio estos valores hay muchos trabajadores que tienen dos y tres trabajos y a veces ponen por delante los intereses de otro lugar que los de aquí de la empresa y entonces eso incurre en que se puede no ser tan honesto se puede no... no ser tan cumplidor con, con lo que se requieren en algunos procesos.* Estar abierto al cambio y a la transformación, nos convierte en comunicadores estratégicos. Se demuestra una incoherencia real en el comportamiento de la cultura organizacional, basado en los valores de la empresa SIVA Grupo Constructor.

En la empresa SIVA G.C., siempre deben estar abiertos al cambio y a la transformación. Apostar en esa dirección en busca de aumentar nuestras capacidades de conexión para adaptarnos a un mundo en transformación, un

mundo fluido. Trabajar con situaciones de comunicación, nos permite seguir siendo un comunicador estratégico. Hacernos cargo de la cuestión del lugar con propuestas coadyuvantes que contribuyan al mejor planteamiento de los logros propuestos.

4.8 Conclusiones

La organización SIVA Grupo Constructor carece de objetivos generales, por lo que resulta insostenible vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización, teniendo en cuenta que es un hecho que constituye un desafío inmediato en el contexto vigente. La filosofía empresarial carece de objetividad, específicamente en su misión y visión. Además, no se conoce a la perfección por los colaboradores, repercutiendo en la fortaleza de la identidad y por consiguiente de la cultura organizacional.

Las áreas de marketing y comunicación táctica se encuentran desprovistas en la organización, por lo que no se puede dar a conocer en el ecosistema digital, ni el ambiente organizacional y social. Además, no se han realizado estudios de públicos, ni de marketing; por lo tanto, desconocen las debilidades de la competencia y de sus clientes, no saben de sus deseos y aspiraciones respecto al servicio de la empresa, con la finalidad de poder estructurar un plan estratégico objetivo.

De manera que, al no contener objetivos, una filosofía fuerte y reconocida, ni acciones de marketing, comunicación táctica o estudios pertinentes dentro del ámbito de la comunicación organizacional; todas estas acciones negativas dan como resultado que las creencias y pautas sean poco enriquecidas en el imaginario colectivo de los colaboradores. Los estilos de dirección y organigrama son clásicos y verticales, lo que tampoco permite la creatividad y pensamiento estratégico ante escenarios de crisis. La imagen de SIVA Grupo Constructor no está consolidada y los valores que se ponderan no coinciden con el comportamiento cultural de la organización. Esta serie de acontecimientos holísticos fueron la razón suficiente que

impulsaron la motivación para presentar una propuesta de comunicación estratégica que abarque los puntos débiles y áreas de oportunidad estudiados en la empresa. El análisis efectuado responde las preguntas de investigación, debido a que no existe relación entre los objetivos de comunicación o los generales de la organización. Los objetivos generales no están escritos o concebidos, lo que demuestra una situación precaria, más de lo que se esperaba. En cuanto a la comunicación táctica, esta se encontró en un nivel básico de comunicación del público interno, puesto que no existen canales que contengan amplia información de la empresa SIVA G.C., es decir, la inexistencia de una página web, redes sociales, blog, etc.

Respecto a los estudios de públicos, se pudo responder que efectivamente existe una carencia de clasificación o catalogación de los diferentes públicos, tanto internos como externos de la organización; lo que lleva al investigador a realizar una propuesta sólida contenida en la presente investigación. Se descubrió que los modelos de comportamiento no tenían coherencia con la realidad de la cultura organizacional establecida a partir de las prácticas cotidianas del público interno. De esta forma resulta indispensable implementar una estrategia de comunicación mediante un Plan para mejorar la comunicación interna y lograr difundir una cultura organizacional alejada de los esquemas, más abierta, dinámica y armónica para lograr posicionarse entre la competencia del ramo empresarial de la construcción en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

4.9 Estrategia de Comunicación

En razón de lo anterior, es necesario implementar un “**Plan Estratégico de Comunicación**, enfocado en contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación en el entorno, para así concluir con una propuesta concreta de implementación” (Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi, 2014).

El análisis realizado permitió detectar algunas deficiencias, donde encontramos que la empresa no cuenta con ningún medio de comunicación para promocionar sus servicios, no existe un buen clima laboral, falta capacitación del personal, no existen manuales de seguimiento y en general hay desconocimiento de los objetivos y políticas de la empresa. Estas características nos permiten observar que en SIVA Grupo Constructor no se están cumpliendo los objetivos de la Comunicación; por lo tanto, es indispensable sugerir la implementación de estrategias para subsanar y solventar la problemática identificada en el diagnóstico.

“Como morada: el abordaje de situaciones de comunicación nos permite concentrarnos en las tensiones particulares que se van dando en torno a una problemática en un determinado espacio sociocultural. Pensar y actuar en las transformaciones es estar siendo un comunicador estratégico. Habitar nuevos territorios compartidos en el marco de lo fluido, porque es un espacio siempre dinámico y siempre con otros. El conocimiento es actividad y pensar es dar forma, configurar la experiencia. Necesitamos ejercitarnos en pensar y actuar para favorecer los vínculos, los intercambios, la afectación mutua” (Massoni, et al., 2014, pág. 7).

4.9.1 Plan de Comunicación

Para esta investigación una de las categorías de mayor preponderancia es el plan de comunicación interna estratégico a implementar en la empresa SIVA Grupo Constructor. Una de las definiciones más precisas de esta categoría es que un plan describe cómo se utilizará la comunicación en una empresa. También, establece objetivos, estrategias y métricas para que los empleados sepan qué se espera de ellos y puedan, así, alcanzar sus metas personales y colectivas dentro de la compañía.

En este caso se determinará a la cultura laboral como un elemento clave, como se ha señalado la importancia de la personalidad corporativa. Desarrollar un plan de

comunicación interna puede parecer fácil, pero hay que considerar muchas variables. Por ejemplo, aunque persiga ser efectivo, también debería resultar flexible. Siempre es buena idea, por lo tanto, contar con la colaboración y las propuestas de los empleados y de los gerentes de la empresa a la hora de crear estrategias de comunicación efectivas que alienten a perseguir un objetivo común. Es vital para las organizaciones adoptar un plan de comunicación organizacional, que tome en cuenta la proyección estratégica institucional para articular sus acciones comunicativas que permitan el cumplimiento de sus funciones. Se ha comprobado que la inexistencia de un plan de comunicación ocasiona errores en la planificación y funcionamiento de las políticas estratégicas comunicacionales. (Bermúdez Cano, 2017) menciona los errores fundamentales que suelen ocasionar:

- Se presentan dificultades en las organizaciones para aplicar el plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento y la escasez de instrumentos para su seguimiento y control.
- La falta de operatividad en la comunicación impide la aplicación eficaz del plan de comunicación.
- La falta de creencia y confianza en la necesidad de la planificación del proceso de comunicación organizacional.
- Puede ser contraproducente para la organización el dominio excesivo de la agenda de comunicación por los medios.
- La operatividad del trabajo productivo puede impedir muchas veces la planificación de la comunicación.

A pesar de todos estos inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación con el objetivo de difundir y comunicar la estrategia de las organizaciones, o bien para cualquier actividad que se prevé desarrollar y que necesita de su comunicación.

El plan de comunicación es un recurso de gran efectividad para la transformación de una institución y el fortalecimiento de su credibilidad e imagen, valores y, por ende, su cultura; lo que, a su vez, le confiere importantes ventajas como:

- Contribuir al logro de los objetivos y metas pactadas para la organización.
- Establece prioridad y coordina el trabajo diario.
- Establece sentido de control.
- Permite tener visiones proactivas.
- Protege de imprevistos.

El plan de comunicación debe cumplir los siguientes requisitos:

- Flexible (que permita introducir cambios en su proceso de elaboración y ejecución).
- Estratégico: Muy alineado con la gestión estratégica de la institución.
- Integral: Siempre hay que recordar que una organización tiene una guía para la toma de decisiones sobre las mejores alternativas.

Según (Liabert, 2005) existen diez razones de la necesidad de planificar la comunicación:

- ✓ Proporciona el marco general para las acciones.
- ✓ Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- ✓ Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- ✓ Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- ✓ Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- ✓ Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- ✓ Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- ✓ Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- ✓ Evita las revisiones puntuales.

- ✓ Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

En los estudios sobre el plan de comunicación estratégico organizacional existen diferentes propuestas sobre el procedimiento a efectuarse para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Entre los consultados de la investigación documental realizada en el presente trabajo, consideramos que el más identificado con nuestro objeto de estudio es el que propone (Florez, 2023), porque por sus características muy generales son adaptables al propósito de nuestro trabajo.

4.9.2 Estructura de un Plan de Comunicación Interna

Los pasos para elaborar un plan de comunicación interna son los siguientes:

1. **Fijar objetivos.** La dirección de la empresa, además de creer firmemente en la comunicación interna, deberá estipular junto a la figura encargada de la comunicación interna cuales son los objetivos que se pretenden conseguir con el plan.
2. **Delimitar el público objetivo del plan.** Conocer a quién va destinado para tener en cuenta las particularidades de cada grupo a la hora de elaborar la estrategia.
3. **Analizar el funcionamiento y entorno de la compañía.** Elaborar un análisis DAFO que permita conocer la realidad de la organización. En este punto también se tendría que pasar una encuesta entre los empleados y los directivos para conocer el grado de satisfacción. Es necesario conocer también las opiniones de los empleados a través de reuniones informales o charlas.
4. **Definir acciones.** Cuando las carencias están diagnosticadas hay que trazar una estrategia y concretar acciones específicas.

5. **Implementar la estrategia.** Elaborar un calendario donde se recojan las acciones propuestas para cada objetivo.

6. **Evaluación y corrección.** Una vez se pongan en marcha las acciones, hay que evaluarlas para saber si son efectivas o no; y en el caso de que no lo sean, corregirlas.

4.10 Estrategia de Comunicación de SIVA Grupo Constructor

Nombre de la Estrategia: **“AVANCE EN SIVA GRUPO CONSTRUCTOR HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL”.**

Introducción

La empresa SIVA Grupo Constructor cuenta con una historia de 14 años, sin embargo, en el análisis de su Cultura Organizacional se detectaron debilidades que influyen en su lenta recuperación a partir de la crisis creada por la pandemia del COVID 2019. Este estudio se planteó dos categorías (Estrategia de Comunicación y Cultura Organizacional) y siete subcategorías a investigar como un inicio estratégico de prueba y error, que no debe dejar de funcionar desde esta primera evaluación sobre su cultura organizacional. Por lo tanto, se recomienda realizar anualmente un estudio a partir de los problemas detectados y para lograr visualizar nuevas problemáticas que no se puedan abarcar o que surjan por el constante cambio del entorno. En las subcategorías estudiadas se desprenden los ejes planteados en el Plan Estratégico de Comunicación para la empresa SIVA G.C., los cuáles serían los siguientes:

- A. Objetivos y Corazón ideológico
- B. Entorno Competitivo
- C. Sistema Integrado

- D. Comunicación de nivel táctico
- E. Imagen e identidad

En consecuencia, se definieron objetivos hurgando en cada uno de los ejes planteados, estos mismos se verán estratificados con diferentes acciones en la estrategia. Lo que permitirá a la empresa de SIVA G.C., dar un paso arriesgado pero aterrizado sobre los problemas detectados; por lo tanto, debería replantearse un gran cambio dentro de su cultura organizacional y para aplicarlo deben estar convencidos los administrativos, para dar un nuevo paso en el camino empresarial. Un reto que se plantea como el más viable y estratégico para evitar el cierre de la organización, producto de los grandes cambios y crisis sostenidas que se desenvuelven en el entorno nacional e internacional.

Objetivo General:

Fortalecer la Cultura Organizacional en SIVA Grupo Constructor.

Objetivos Específicos:

1. Establecer Objetivos Generales que sirvan de guía para el trabajo y la cultura empresarial.
2. Redefinir el Corazón Ideológico de SIVA Grupo Constructor.
3. Realizar estudios de Públicos centrados en conocer la competencia para usar dicha información en el fortalecimiento de la identidad organizacional.
4. Realizar estudios de Marketing para elevar la competitividad de SIVA Grupo Constructor.
5. Diseñar canales de comunicación que permitan a SIVA Grupo Constructor darse a conocer mediante la amplia comunicación táctica.
6. Realizar un profundo estudio de Imagen Empresarial para mejorar la identidad e imagen organizacional.

7. Realizar estudios de cultura y clima organizacional para evaluar las creencias, significados, valores e imagen del SIVA Grupo Constructor en sus públicos internos y externos.

Público Objetivo de la Estrategia de Comunicación

Tabla 11. Públicos objetivo de la estrategia de comunicación.

Público	Justificación
Entidades Federales y de Gobierno	A partir de la cultura empresarial de SIVA G.C., que se ha dedicado durante un quindenio a estudiar, diseñar y construir edificios para este tipo de público, ya existen fuertes relaciones establecidas por lo que sigue siendo el principal público meta para la estrategia empresarial.
MYPIMES del sector privado	Es fundamental abrir el abanico posibilidades de trabajo para el equipo profesional de SIVA G.C.; donde se pueden hacer llamativas ofertas a medianas y pequeñas empresas del sector privado para incrementar los proyectos en el grupo.
Entidades del sector público y privado en el turismo	Las nuevas formas de replantearse el desarrollo socioeconómico del estado de Guerrero luego de los efectos de la pandemia COVID 2019, se están abriendo posibilidades para el estado en el área del turismo, no solo en Acapulco, sino en otras regiones, mediante turismo ecológico y de pueblos mágicos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis DAFO

Tabla 12. Matriz de análisis DAFO.

<p>Internos</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada capacitación del personal. ▪ No se cuenta con un sistema de publicidad. ▪ Algunos obreros desconocen la misión y visión de la empresa. ▪ La empresa no está consolidada al 100%. ▪ No cuenta con manuales de procedimiento. ▪ Los objetivos no están establecidos por escrito. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal calificado, certificados y con experiencia. ▪ Equipo de maquinaria adecuada para la construcción. ▪ Existe una planificación previa a la construcción. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijos.
	<p>Externos</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos no están establecidos por escrito. ▪ Otras empresas dedicadas al mismo rubro. ▪ Excesiva burocracia provincial y nacional. ▪ No contar con un área de comunicación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación y sentar las bases de la comunicación estratégica en SIVA Grupo Constructor; proporcionando la información pertinente para la implantación de acciones y la generación de mejores proyectos.

Debilidades:

- Limitada capacitación del personal.
- No se cuenta con un sistema de publicidad.
- Algunos obreros desconocen la misión y visión de la empresa.
- La empresa no está consolidada al 100%.
- No cuenta con manuales de procedimiento.
- Los objetivos no están establecidos por escrito.

Amenazas:

- No contar con un área de comunicación estratégica bien definida.
- Otras empresas dedicadas al mismo rubro.
- Excesiva burocracia provincial y nacional.
- No contar con un área de comunicación estratégica.

Fortalezas:

- Personal calificado, certificados y con experiencia.
- Equipo de maquinaria adecuada para la construcción.
- Existe una planificación previa a la construcción.
- Trabajo en equipo.
- Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijos.

Oportunidades:

- Constante capacitación.
- Cuenta con proveedores que suministran materiales de importancia en tiempo y forma.
- Participa en proyectos de organizaciones Municipales, Estatales y Federales.

Acciones a partir de los Ejes Estudiados

Tabla 13. Acciones implementadas a partir de los ejes estudiados.

Avance en SIVA Grupo Constructor hacia una nueva Cultura Organizacional	
Ejes	Acciones
A. Objetivos y corazón ideológico	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer los objetivos generales y plasmarlos.2. Definir los objetivos por áreas alineados a los objetivos generales de SIVA G.C.3. Analizar y redefinir la misión y visión de la empresa orientada a la nueva estrategia donde se incluyen públicos nuevos.4. Realizar un libro o revista históricos de la empresa con imágenes de los mejores proyectos.

B. Entorno Competitivo

1. Realizar un estudio de públicos internos para conocer mejor a todos los colaboradores y poder usar mejor sus habilidades y aptitudes.
2. Realizar un estudio de públicos externos centrado en la competencia para conocer sus debilidades lo que permitirá a SIVA G.C., mostrarse fuerte en ese sentido y ganar espacio de negocios.
3. Realizar un registro en RRHH de los perfiles de todos los colaboradores.
4. Buscar cursos de actualización nacional e internacional para los profesionistas de SIVA G.C.
5. Realizar posadas mediante el área de comunicación para crear un espacio de convivencia y de esta manera conocer la percepción del público interno.
6. Realizar un estudio de Marketing en SIVA G.C.
7. A partir del estudio de Marketing redefinir ofertas que sean atractivas para los clientes.
8. Hacer fichas de clientes con toda la información necesaria para complacer a los clientes.
9. Preparar por proyectos, según se elijan, licitaciones de diseño como parte activa para el sector turístico.

Avance en SIVA Grupo Constructor hacia una nueva Cultura Organizacional	
Ejes	Acciones
C. Sistema Integrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar el organigrama de forma novedosa donde el cliente sea quien oriente el trabajo empresarial. 2. Organizar procedimientos de trabajo donde participe siempre un integrante por área por cada proyecto. 3. Flexibilizar la gestión directiva e implementar un sistema de ideas novedosas del mes, pues a partir del nuevo organigrama es imprescindible un cambio en la cultura organizacional donde la dirección sea más flexible y receptiva a ideas novedosas. 4. Buscar capacitación o asesoría en el área de comunicación organizacional referente a las RRPP y la Gestión Directiva.

Avance en SIVA Grupo Constructor hacia una nueva Cultura Organizacional	
Ejes	Acciones
D. Comunicación a nivel táctico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un área de Comunicación donde exista el DIRCOM de la empresa y un Community Manager. 2. Diseñar y abrir una página web de SIVA G.C., que permita visualizar el abanico de ofertas de la empresa. 3. Abrir cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter, Tik Tok e Instagram. 4. Organizar un plan de publicación de contenidos poniendo en práctica el marketing digital. 5. Realizar un Manual de Comunicación guía para todos los colaboradores. 6. Crear espacios de comunicación además de los formales (Reuniones presenciales y correo) como reuniones en línea, mesas de trabajo digitales con grupos amplios por proyectos en drive o alguna otra plataforma. 7. Establecer convenios con los Medios de Comunicación en Chilpancingo.

Avance en SIVA Grupo Constructor hacia una nueva Cultura Organizacional	
Ejes	Acciones
E. Imagen e identidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de imagen e identidad. 2. Realizar rebranding de la marca de SIVA G.C. 3. Crear un Slogan de marca. 4. Realizar un manual de identidad gráfica. 5. Realizar estudios de Clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Propuestas Novedosas para Fortalecer la Cultura Organizacional.



Esquema 3. Propuesta para fortalecer la Cultura Organizacional (Autor: Elaboración propia).

Se propone cambiar el tradicional esquema lineal jerárquico, debido a que no permite centrarse en los clientes, eliminando la ambiciosa lucha por puestos con mejor salario o administrativos; todos son importantes y sus funciones están dirigidas a un bien común. Es una estructura más plana, de índole celular; dónde el más importante no es el CEO o los directores. Lo esencial es el cliente, porque los organigramas piramidales prohíben pensar hacia un solo objetivo: los clientes.

Aplicación de las Acciones

Tabla 14. Cronograma de actividades.

Ejes		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
A	Acciones	1,2,3	1,2,3	4	4	4							
B		1,2	1,2,6	2,3,6	7,8	7,8	4,9	4	4				5,9
C		1,3	2,3	3,4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
D		1,3,6	4,6,7	2,5,6	2,5,6	2,5,6	6	6	6	6	6	6	6
E		1,5	1	1	2,3,4	5			5				5

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y Corrección de las Acciones

La siguiente encuesta está dirigida a evaluar las acciones propuestas en la Estrategia de Comunicación. Para la evaluación de las acciones se propone aplicar el mismo modelo para cada Eje propuesto: **(1)** Muy Bien, **(2)** Bien, **(3)** Regular, **(4)** Poco efectivo y **(5)** Mal.

Tabla 15. Modelo de evaluación.

Modelo de evaluación					
Marque con una x según su criterio	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

En caso de elegir la 4 o 5, exponga cuáles son los motivos:

Referencias

- Aguilar, A. (2006). La cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 1-11.
- Aguilar, M. D. (19 de Junio de 2015). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-de-los-mexicanos/>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 56, 1-8.
- Álvarez-Nobel, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica. *Palabra clave*, 11-30.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. España: Editorial Almuzara.
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health, Organization and Management*, 496-509.
- Bermúdez Cano, L. F. (2017). *Diseño del plan estratégico de comunicación para los procesos de uso y apropiación social del conocimiento para la propuesta del sistema energético sostenible, en edificaciones universitarias caso: campus UAO Valle del Lili*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Bermúdez, D. J. (2015). *Diseño de un plan de comunicación organizacional interna y externa para una institución de educación superior*. Ambato: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. España: Trillas.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 23-58.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*. España: Panorama Editorial.
- Campos, A. (2014). *Métodos mixtos de investigación. Integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. Gogotá: Magisterio.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile.
- Casida, J., & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-Organizational. Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economic*, 7-15.
- CMIC. (2023). *Producción de las empresas constructoras en el estado de Guerrero*. Ciudad de México: CEESCO - CMIC.

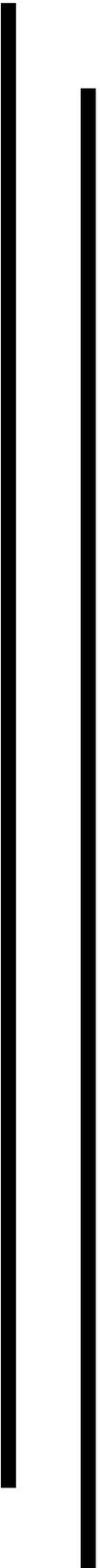
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 56-63.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2021). Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos. *Austral Comunicación*, 5-6.
- Cújar, et al., A. D. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Data México. (21 de Noviembre de 2023). *DATA México*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/construction#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20de%202023%2C%20Construcci%C3%B3n%20registr%C3%B3%20un%20producto,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Díaz, et al., S. A. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*.
- Domínguez, et al. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 1-7.
- Esquinca, et al., A. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 34-60.
- Estanyol, et al., E. (2021). *La comunicación corporativa y sus salidas laborables. Todo comunica*.
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Florez, M. (28 de Agosto de 2023). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/521533005/Comunicacion-Interna-y-Externa-Miguel-Florez-111>
- Gámez, R. (2000). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Juan Carlos Martínez Coll.
- García, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.

- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 57-68.
- Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, 56-64.
- González, et al., R. A. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 9-31.
- Haworth. (21 de Julio de 2023). *Arista*. Obtenido de Cultura organizacional en una empresa: pilar fundamental para el éxito.: <https://www.aristaint.com/inspire/cultura-organizacional-en-una-empresa-pilar-fundamental-para-el-exito>
- Hernández-Sampieri, et al., R. (2004). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, et al., R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, et al., R. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. Edición)*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. .
- Hofstede, et al., G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Horacio, A. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, S.L.
- Inmuebles10.com. (14 de Marzo de 2023). *Blog de constructoras*. Obtenido de Inmuebles10.com: <https://inmuebles10.com/constructoras/chilpancingo.php>
- Jiménez, V. E., & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Eada Gestión.
- Larrea, J. J. (5 de Octubre de 2020). *Comunicación Estratégica y Estrategias de Comunicación*. Obtenido de Juan José Larrea: <https://juanjoselarrea.com/comunicacion-estrategica-y-estrategias-de-comunicacion/>

- Liabert, T. (2005). *El Plan de Comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia*.
- Liu, et al., A. (2006). A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 327-342.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 219-236.
- Martínez, et al., C. L. (2021). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas. Revista digital FCE -UNLP*, 1-13.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. . *Cuaderno de Administración. Bogotá*, 163-190.
- Massoni, et al., S. (2014). Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: La dimensión informativa desde la comunicación estratégica. *Razón y Palabra*, 1-23.
- Mayol, D. D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, 506-519.
- Morales, M. A. (8 de Enero de 2023). *Centro de Investigación de Empresas Familiares UDLAP*. Obtenido de Centro de Investigación de Empresas Familiares UDLAP: <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/articulo-pensamiento-sistemico-en-las-organizaciones.aspx#:~:text=El%20pensamiento%20sist%C3%A9mi>
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- Murillo, et al., J. (2006). *La entrevista*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Navarro, et al., E. M. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, 53-69.
- Nosnik Ostrowiak, A. (5 de Octubre de 2020). Comunicación Estratégica y Estrategias de Comunicación. (J. J. Larrea, Entrevistador)
- O'Reilly, et al., C. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 487-516.
- Oliveira. (2015). *La DIRCOM. Clasificación y segmentación de los públicos es la llave de la comunicación de las organizaciones*.

- Palmero, et al., N. (2014). *Nueva Teoría Estratégica, El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: FISEC.
- Pinto, M. (1991). Introducción al análisis documental y sus niveles. El análisis de contenido. *Boletín de la ANABAD*, 323-342.
- Prajogo, C., & McDermott, D. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 1101-1122.
- Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista iberoamericana de educación superior*. Obtenido de Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. Obtenido de Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad: <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/297/1099>
- Ríos, et al., E. F. (2020). *Estrategias de Comunicación. Diseño, ejecución y seguimiento*. Colombia: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía.
- Rivera, et al., A. B. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 32-48.
- Rodríguez, C. A., & García, M. D. (2020). *Culturas organizacionales exitosas. Empresas mexicanas con más de 50 años de existencia*. México: UPG de la Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Rojas-Vera, L., & Arapé-Copello, E. (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. *Revista Opción*, 29-58.
- Scheinsohn, D. A. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Simons, H. (2011). *Estudio de Caso. Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Tompkins, P. K. (1987). *Translating Organizational Theory Symbolism over Substance*. California.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: E. LOGOS.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*.
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1.
- Villafañe, J. (1999). *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen*. Madrid.

- Villareal, et al., F. M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de la celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 97-120.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 349-371.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 566-579.
- Zamanou, S., & Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 475-502.
- Zimma. (2020). *Entorno competitivo. ¿es momento de una asociación o venta?. Líder de ventas de empresas.*



ANEXOS

Anexos

ITEMS DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

COMUNICACIÓN ALIENADA A OBJETIVOS CORPORATIVOS

¿Cuáles son los objetivos generales o de negocio de SIVA G.C.?

¿Los trabajadores conocen dichos objetivos empresariales?

¿En qué formas y canales se les comunica a los trabajadores los objetivos?

¿Qué Cree sobre la comunicación que se realiza por parte del público interno a partir de los objetivos de la empresa para lograr posicionar sus servicios de diseño, mantenimiento y construcción de obras de edificación?

ENTORNO COMPETITIVO

¿Se ha realizado un estudio de públicos en SIVA G.C., teniendo en cuenta la razón social en la que se desempeña? ¿Cree que sería provechoso para la empresa, explique por qué?

¿Conoce los principales competidores que se desarrollan en el sector inmobiliario?

¿Por cuáles medios o canales se comunica dicha información a los trabajadores?

¿Se han desarrollado estudios de marketing que propicien un buen plan de marketing para SIVA G.C.? ahora a partir del marketing ¿Cree que sea provechoso realizar estrategias de marketing y así conocer las amenazas de los competidores?

SISTEMA INTEGRADOR

¿Se comunican las funciones y/o actividades de SIVA G.C. en las diferentes áreas (arquitectura, diseño de proyectos civiles, diseño y automatización informática, economía y área jurídica) de forma integrada para cumplir los objetivos de la empresa? ¿De qué forma o mediante qué canales se hace?

COMUNICACIONES DE NIVEL TÁCTICO

¿Se difunden internamente las estrategias de comunicación táctica de SIVA G.C.?

¿Por cuáles canales y medios?

¿Cree que sea importante que los colaboradores participen en la creación de contenidos para la comunicación táctica de la empresa (Publicidad, promoción, RRPP y marketing)

PAUTAS

¿Cuáles son los modelos de comportamiento de los administrativos respecto a los subordinados?

¿Cómo influye en los colaboradores el tipo de dirección para desarrollar su trabajo?

CREENCIAS

¿Qué criterios conoce sobre el trabajo que realiza la organización en su público interno?

¿Por qué cree que se han desarrollado dichos criterios?

¿Existirá una manera de influir en los criterios y creencias que tienen los colaboradores sobre el trabajo que se lleva a cabo en SIVA G. C.?

VALORES

¿Cuáles valores se fomentan por parte de los líderes de opinión de SIVA G. C.?

¿Qué valores se toman en cuenta para las negociaciones con los clientes por parte del público interno de la empresa?

¿Existe coherencia entre los valores fomentados y estipulados por la organización y la práctica de estos en el trabajo diario?