



TESIS

**“LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ÁLVAREZ
& ÁLVAREZ, ARQUITECTURA INGENIERÍA Y URBANISMO, S.A. DE C.V.:
UNA PROPUESTA PARA SU FORTALECIMIENTO DESDE EL ENFOQUE
DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA”**

QUE PRESENTA

LEM. MANUEL HÉCTOR ÁLVAREZ MÉNDEZ

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

CODIRECTORES DE TESIS

DR. JAVIER SALDAÑA ALMAZÁN

DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ

CONSULTANTES

DR. LUIS ROMÁN MIRANDA

DRA. ANABELA LATABÁN CAMPOS

DRA. BEATRIZ CARMEN CHIRINOS GARCÍA

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO. JULIO 2019.

DEDICATORIA

A mis papás, por todo el apoyo incondicional.

A mi hermano, que me ha guiado, motivado e inspirado a ser una mejor persona.

Y en especial a mi hermana, que no se encuentra físicamente conmigo, le dedico este trabajo de investigación con todo mi cariño.

AGRADECIMIENTOS

A mis codirectores de tesis, por todo el apoyo, aportaciones, conocimientos brindados y su valiosa participación en el acto de defensa correspondiente al presente trabajo de investigación.

Dr. Javier Saldaña Almazán.

Dra. Neysi Del Consuelo Palmero Gómez.

A mis consultantes, por todo el apoyo brindado, comentarios y aportaciones para la elaboración de mi tesis.

Dr. Luis Román Miranda.

Dra. Anabela Latabán Campos.

Dra. Beatriz Carmen Chirinos García.

A todos mis maestros-investigadores de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, por todas sus enseñanzas y contribuciones para mi formación académica durante mis estudios de posgrado.

A todos mis compañeros de la segunda generación de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, por su compañerismo, apoyo, solidaridad y entusiasmo durante las distintas actividades y proyectos realizados en el posgrado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
1.1. ORGANIZACIÓN	03
1.1.1. LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN	03
1.1.2. GRUPOS DE INTERÉS DE UNA ORGANIZACIÓN	04
1.1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	05
1.1.4. COMUNICACIÓN INTERNA	06
1.2. ESTRATEGIA	06
1.3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	07
1.4. ACTIVOS INTANGIBLES	08
1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL	08
1.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
1.6.1. CARÁCTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.6.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.6.3. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.6.4. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1.6.5. MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	
2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	21
2.1.1. IDENTIDAD Y FILOSOFÍA CORPORATIVA	21
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3. PÚBLICOS DE LA EMPRESA	23
2.3.1. PÚBLICO INTERNO	23
2.3.2. PÚBLICO EXTERNO	24
2.4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	26
2.4.1. ANÁLISIS INTERNO	26
2.4.2. ANÁLISIS EXTERNO	27

2.5. SITUACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE GUERRERO	27
--	----

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN	28
3.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	28
3.2. PREMISA	28
3.3. OBJETIVOS	28
3.3.1. OBJETIVO GENERAL	28
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3.4. CATEGORÍAS ANALÍTICAS Y SUBCATEGORÍAS	29
3.4.1. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS	30
3.5. ENFOQUE METODOLÓGICO	30
3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	31
3.6.1. MÉTODOS	31
3.6.2. TÉCNICAS	32
3.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.8. MUESTRA	33
3.9. PROCEDIMIENTO	35

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	36
4.1.1. HISTORIA Y FUNDACIÓN DE LA EMPRESA	36
4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	36
4.1.2.1. INTEGRACIÓN: ACTIVIDADES Y PROCESO	37
4.1.2.2. ESTILO DE TRABAJO	37
4.1.2.3. ESTILOS DE AUTORIDAD	38
4.1.2.4. OPERACIONES Y FUNCIONES	39
4.1.2.5. DOCUMENTOS Y REGISTROS	39
4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	40
4.2.1. AMBIENTE LABORAL	40
4.2.2. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	40

4.2.3. NIVEL DE PERTENENCIA Y SATISFACCIÓN LABORAL	41
4.3. COMUNICACIÓN INTERNA	41
4.3.1 CANALES DE COMUNICACIÓN	41
4.3.2. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	42
4.3.3. FLUJO DE INFORMACIÓN	42
4.3.4. JUNTAS DE TRABAJO	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
PROPUESTA	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura ha tenido una perspectiva social y antropológica durante años. Con el paso del tiempo se incorporó gradualmente en las investigaciones de la gestión organizacional. Desde esta nueva aproximación, surgen distintas interrogantes; entre ellas: ¿De qué manera y en qué momento se forma la cultura dentro de una empresa?, ¿de quién depende?, ¿por qué existen culturas más consistentes en algunas organizaciones que en otras?, ¿cuál es el valor y ventaja que provee a las empresas? La cultura en las organizaciones existe y crece sin que alguna persona se lo proponga, pero si ésta no es atendida y gestionada, crecerá a la deriva.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad indagar en los elementos que influyen en la cultura y clima organizacional de la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V., una organización de índole familiar fundada en el año 2013, que con el paso del tiempo, se ha comenzado a posicionar como una empresa trabajadora dentro del gremio de la construcción de la ciudad de Chilpancingo, Guerrero. Se busca realizar una propuesta para fortalecer la cultura y clima organizacional desde el enfoque de la comunicación estratégica, con base a los resultados obtenidos durante la investigación.

La presente tesis está compuesta por cuatro capítulos. En el primer capítulo, el marco teórico, se recopilan los conceptos y teorías más relevantes para la investigación; abordando desde lo general: las organizaciones, sus públicos, comunicación organizacional; hasta lo particular: cultura y clima organizacional; niveles, dimensiones y modelos propuestos por diferentes teóricos expertos en esa área de estudio. En el segundo capítulo se aborda el contexto de la empresa en la que se realizó la investigación, desde los datos generales de la misma, hasta el análisis de los factores internos y externos. En el tercer capítulo, se describe la problemática, justificación y la pregunta de investigación a la que se le busca dar respuesta. Del mismo modo, se detalla el enfoque, diseño, métodos

y técnicas que conforman la investigación. El cuarto y último capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones; finalizando con recomendaciones y la propuesta para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ORGANIZACIÓN

Lawrence y Lorsch (1967) definieron a la organización como “el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea” (Marín-Idárraga, Losada, 2015: 89).

De esta manera podemos entender a la organización como un sistema que se encuentra estructurado para lograr objetivos. Este sistema, podría estar conformados por otros subsistemas interrelacionados con el que cumplen con tareas específicas. En este sentido podemos entender a la organización desde un punto de vista social, como un grupo integrado por personas, que cumplen ciertas tareas, quienes interactúan bajo una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Para que las organizaciones puedan cumplir con las tareas para las que se han constituido, y para que puedan alcanzar los fines que se han propuesto, es fundamental la disponibilidad de diferentes recursos, entre los cuales se deben considerar; los recursos humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales y los intangibles.

Una organización existe cuando las personas que la conforman se comunican y están dispuestas a actuar de forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

1.1.1. LOS PÚBLICOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los públicos para las organizaciones representan un tema de gran importancia, pues abarca desde las personas quienes conformaron la organización, hasta a quienes están dirigidas, además de todos esos grupos de personas que influyen en las actividades de la misma. De acuerdo con Aguadero (2013) “el concepto de públicos representa uno de los elementos nucleares y básicos de las

relaciones públicas” (Ortega, 2018: 17). Del mismo modo, Aguadero (2013) nos comparte una clasificación de los públicos de las organizaciones:

Público interno: Son aquellos que militan dentro de la organización, empresa o entidad.

Público externo: En este tipo de público, se subdividen en público estadístico, público funcional, y público específico, siendo los que se encuentra fuera de la organización pero mantienen cierta relación con la empresa u organismo.

Público mixto: Son los grupos que tienen relación de sus intereses con la organización y por lo tanto, lo que pase en el interior del corporativo le afecta de manera directa.

Público especial: Son aquellos que pueden influir en las opiniones de otros públicos.

Público potencial: es un público que está altamente conectado con la organización y por consiguiente se ve afectado por lo que pase en su entorno e interior de la misma (Ortega, 2018: 17-18).

1.1.2. GRUPOS DE INTERÉS DE UNA ORGANIZACIÓN

Freeman (1984) define a los grupos de interés, a los que también se refiere como *stakeholders*, a “aquellos grupos que afectan o son afectados por el logro de objetivos de una organización” (Quinche, 2017: 168). Por lo tanto, deben ser considerados como un elemento de suma importancia durante la planificación estratégica y la gestión empresarial de cualquier actividad económica.

A partir de esta definición surgen nuevas aproximaciones al tema. Más recientemente, Luciano (2010) citado en Morales y Hernández (2011), nos comparte:

Los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad y a las posibilidades de creación de riqueza de la misma, y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo (p. 895).

Paul Argenti (2013) comenta que los grupos de interés de una organización difieren en función su la naturaleza, tamaño y alcance. Y son clasificados en:

Primarios: Empleados, clientes, accionistas y comunidades.

Secundarios: Medios de comunicación convencionales, proveedores, acreedores, gobierno (local, regional, nacional) y blogueros y activistas.

Del mismo modo, Argenti (2013) menciona que no se debe pensar en los distintos grupos de interés como en entes aislados entre sí, ya que la línea que separa a unos de otros puede ser difusa. Un ejemplo claro es cuando los empleados de una empresa también son accionistas de la misma.

1.1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para Fernández (2002) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que originan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Horacio Andrade (2005) establece que existe una división de tres etapas para comprender la comunicación organizacional. En la primera, se describe como un

procesos social a todos aquellos mensajes que se intercambian dentro de una organización y sus diferentes públicos. En la segunda etapa que propone el autor, la organización es descrita como disciplina; la cual pertenece al campo del conocimiento humano que estudia los procesos de comunicación que se producen dentro de las organizaciones. Por último, se puede entender a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades que tienen la finalidad de crear estrategias para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y sus diferentes públicos (Poblano, 2018: 12).

1.1.4.COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo con Andrade (2005), la comunicación interna se puede describir como un conjunto de técnicas y actividades que son realizadas por las organizaciones para crear y mantener buenas relaciones entre todos sus integrantes. A través de distintos medios de comunicación, el público interno se mantiene informado, integrado y motivado para contribuir con sus labores que ayudarán al cumplimiento de los objetivo de la organización.

De esta modo se puede entender a la comunicación interna como un elemento fundamental y de gran relevancia para el funcionamiento de las organizaciones, pues mantiene a su público interno informado de los acontecimientos de la empresa; lo cual provoca una mejor integración entre sus miembros, resultando en buenas relaciones laborales y aumentos en la motivación. Esto es de gran ventaja para las organizaciones ya que genera un aumento en la productividad e impacta positivamente a los objetivos de las mismas.

1.2. ESTRATEGIA

Francés Antonio (2006) define a la estrategia como una combinación de medios que se utiliza con el fin de lograr objetivos, durante la presencia de incertidumbre. Por otro lado, Tobón Rogelio (2004) define a la estrategia como “una competencia que, de un modo general y sistemático, permite el logro de determinados fines. Se complementa con la táctica, que consiste en operaciones

concretas, coyunturales, ocurrenciales, específicas que pueden corroborar, complementar, convalidar los principios estratégicos, o también contradecirlos” (Ortega, 2018: 20).

1.3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

“La comunicación en las organizaciones se vuelve estratégica cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en una herramienta esencial de competitividad empresarial.” (Paladines, Yaguache, Altamirano, 2015: 1)

De acuerdo con Scheinsohn (2009), gestionar la comunicación estratégica “significa no solo gestionar las comunicaciones, sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa” (Salas, 2013: 97).

Paul Argenti (2013) nos comparte que la comunicación estratégica puede ser definida como “la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización” (p. 91). Se entiende como una estrategia de comunicación efectiva a todas aquellas que permiten que la organización emita mensajes claros y comprensibles que logren generar confianza y que puedan ser transmitidos de forma coherente a través de todos los grupos de interés (Argenti, 2013).

De acuerdo con Massoni (2011), la comunicación estratégica es un paradigma en desarrollo debido a su naturaleza de ‘ser y transformar’. Un modelo sobre planificación y gestión que afronta problemáticas reales. La comunicación estratégica se puede considerar un plan que se anticipa a las situaciones que presentan las organizaciones, buscando soluciones a través de acciones (Ortega, 2018).

Dentro de la misma línea Massoni (2011) nos comparte que pensar en comunicación estratégica ayuda a identificar obstáculos y trabajar directamente con ellos

La comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo. Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática. Por esto es que decimos que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional. La situación es la que manda (Ortega, 2018: 19).

1.4. ACTIVOS INTANGIBLES

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) citado en Rosario Sheen (2017), el activo intangible es todo aquel recurso sin un soporte tangible que crea un beneficio económico para las organizaciones.

El carácter intangible en las organizaciones es lo que le confiere la capacidad de agregar valor económico a la empresa; al no ser siempre físicamente palpable es difícil de copiar y entonces se convierte en una fuente de ventaja competitiva. (Sheen, 2017: 42).

Coincidiendo con Hernández (2018), un activo intangible es recurso inimitable, es único. Debido a que el valor de los intangibles radica en su capacidad de diferenciación, no se pueden copiar. Por lo tanto los activos intangibles generan una diferenciación que eventualmente será percibida por los *stakeholders* de la organización, creando preferencia y eventualmente, fidelidad.

1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) definen el clima organizacional como las cualidades que diferencian a una organización de las demás; éstas mantienen sus particularidades esenciales a través del tiempo y tienen un

impacto en el actuar de los miembros de las organizaciones. Por lo tanto se puede deducir que es necesario la gestión de un buen ambiente laboral para fomentar un aumento en la productividad de los colaboradores (Chirinos, Meriño y Martínez, 2018: 48).

Continuando con lo anterior, Campbell, Serfaty-de Medeiros y Viceira (2010), sugieren que el Clima Organizacional son la suma de atributos característicos de una organización, el cual es posible que se vea modificado por la manera en que la organización se relaciona con sus integrantes y con su entorno. Para un miembro específico de una organización, el clima organizacional se ve representado por actitudes e intereses que conceptualizan a la organización en cuanto a aspectos como la autonomía (Chirinos, et al. 2018: 48).

De acuerdo con Chirinos, Meriño y Martínez (2008) cuando las organizaciones tienen un buen clima organizacional es posible entender las distintas percepciones, actitudes e intereses los integrantes de una organización y cómo esto impacta en las relaciones entre colaboradores, lo que posibilita un diagnóstico del clima organizacional y a su vez trae consigo herramientas que ayudan de terminar con cansancio y bajos niveles de productividad en los colaboradores, esto se ve reflejado directamente en un ambiente laboral apto en los proyectos de las organizaciones.

El clima organizacional son interpretaciones del pensamiento de los individuos; de sucesos que han presenciado recientemente, que representan el sentido psicológico de dichos sucesos para ellos mismos. Es posible que tales percepciones tienen funciones que representan vivencias para su desarrollo personal y profesional. Por lo tanto el ambiente laboral que prevalece en las organizaciones tiene un impacto determinante en el comportamiento de los colaboradores. Debido a esto que cada vez más, las organizaciones tienen el interés de gestionar un clima organizacional apropiado que pueda repercutir en

crecimiento integral de los colaboradores y así lograr que las organizaciones alcancen sus objetivos (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

De acuerdo con Bernal, Pedraza y Sánchez, (2015) existe una alta cantidad de organizaciones que están atravesando una crisis por la dificultad de actuar súbitamente ante los cambios de su entorno. Por lo tanto, las organizaciones que tienen el interés de incrementar la productividad con un enfoque basado en la calidad tiene que prestar atención a estrategias, acciones y recomendaciones de clima organizacional para el cumplimiento de su objetivos. Es necesario un trabajo en equipo eficiente para las exigencias de los clientes, conformando equipos que complementen las habilidades de los demás.

1.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura, por definición es difícil de describir, es intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo (Robbins, 1999).

Desde la visión organizacional, la definición básica de cultura, reconoce al conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. La cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo, entonces su análisis se debe realizar a partir del pensamiento complejo. La estructura y cultura organización son consideradas como factores que influyen en los procesos de cambio dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador así como de los niveles culturales dominantes (Valle, Proaño y Cruz, 2017: 307).

1.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ojeda de López (1998), menciona las principales características de la cultura en las organizaciones, de las cuales destacan:

- **Identidad de sus miembros:** es el grado en el que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con un tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfocada hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** cómo se distribuyen las recompensas; aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El perfil hacia los fines:** en qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos (Goenaga y González, 2015: 24).

1.6.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Capriotti (1999) la cultura organizacional es “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” (Apolo, Báez, Pauker, Pasquel, 2017:529). De esta forma, los públicos de interés asignan un sentido de reconocimiento desde sus propias experiencias a las

organizaciones. Siguiendo esta idea, se pueden identificar los siguientes elementos de la cultura en las organizaciones:

Tabla 1. Elementos de la Cultura Organizacional

Creencias Compartidas	Valores Compartidos	Pautas de Conducta
Son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.	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 clara.	Son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la misma”

Capriotti (1999) citado en Apolo et al., (2017: 529).

1.6.3. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La intangibilidad de la cultura se vuelve visible en las organizaciones a través de diversas manifestaciones, algunas más visibles que otras (Sheen, 2017). Los investigadores en el estudio de la cultura organizacional han propuesto modelos que explican sus componentes por medio de niveles. Edgar Schein (1993) identifica los niveles de la cultura de una manera en la que se interrelacionan y confirman las creencias y presunciones básicas de las organizaciones (Valle, et al. 2017).

Primer nivel: Artefactos - Producciones.

El nivel externo y más fácil de percibir, elementos visibles pero no siempre descifrables. Como ejemplo se puede mencionar la infraestructura de la organización, los espacios de trabajo, los signos visuales, las personas que la integran, el ambiente físico, patrones de conducta, documentos y registros.

Segundo nivel: Valores declarados.

En este nivel se encuentran los valores declarados que la organización conscientemente comunica. Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa.

Tercer nivel: Creencias básicas.

En un nivel más profundo están las creencias básicas, lo que permite entender por qué los miembros de una organización piensan y se comportan de una determinada manera. Son los valores inconscientes (Schein, 1984, citado en Sheen, 2017).

Para el estudio de la cultura organizacional, es necesario indagar, descifrar e interpretar las creencias básicas que residen en el tercer y más profundo nivel, esto permite comprender con mayor facilidad los valores declarados y artefactos que se encuentran en niveles más superficiales.

Por otro lado, Hofstede figuró los niveles de la cultura organizacional, utilizando la metáfora de la cebolla, con esto explica la interconexión entre los cuatro niveles que describe como el tejido cultural de las organizaciones.

En la primera capa (superficial), similar al modelo propuesto por Schein, se encuentran los signos visuales; gestos, palabras, vestimenta, y todos los objetos físicos y observables que identifican a los miembros de una organización. En la segunda capa se encuentran los héroes; son todas aquellas personas con un buen comportamiento el cual es digno de imitar, dejan ejemplos positivos a sus compañeros de trabajo. En la tercera capa se ubican las actividades que la empresa realiza periódicamente, ya sea dentro o fuera de las horas de trabajo. Estas actividades tienen un valor significativo especial para los colaboradores, como la celebración por la fundación de la empresa o el canto del himno corporativo. Por último, la cuarta capa y núcleo está conformada por los valores que se perciben cotidianamente en la organización sin que alguien sea consciente de tal proceso (Sheen, 2017).

1.6.4 DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con James, Detert, Schroeder y John (2000), la cultura organizacional se puede evaluar desde una aproximación de muchas dimensiones, como lo es: el grado de colaboración en comparación con el de aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde se concentra, o si la orientación temporal de la organización es a corto o largo plazo (Valle, et al., 2017: 313).

Geert Hofstade, durante sus estudios sobre la cultura organizacional en diferentes países, observó cuatro dimensiones culturales que orientan las decisiones de las empresas:

Tabla 2. Dimensiones Culturales de Hofstade (2010) citado y elaborado por Sheen (2017: 57).

Dimensión	Significado
1. Distancia de poder	Es el grado de desigualdad que existe entre la persona más influyente o con más poder y la de menor influencia.
2. Aversión a la incertidumbre	Es el nivel de temor o rechazo que sienten las personas ante los riesgos o lo desconocido.
3. Individualismo versus colectivismo	Es el grado en el cual las personas deciden y actúan cuando están frente a un grupo. El individualismo se refleja en la autonomía de la gente al tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales. El colectivismo es la situación opuesta.
4. Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo.	Es la visión que las personas adoptan al tomar decisiones sobre su futuro. En una organización esta orientación se refleja en las estrategias para hacer crecer el negocio en el tiempo, la retención de personal y la manera de mantener e incrementar las relaciones con sus públicos de interés.

Por otro lado, Trompenaars y Hampden-Turner en 1993, realizaron una investigación en 28 países. Encontraron que las culturas se distinguen por la forma en que las personas u organizaciones solucionan sus problemas, también con orientación a dilemas. Identificaron siete dimensiones culturales:

Tabla 3. Dimensiones culturales de Trompenaars.

Dimensión	Significado
1. Universalismo versus particularismo.	Es el grado en que las normas y reglas tienen validez para las personas y son respetadas por ellas. Cuando predomina el universalismo, las normas aplican a todos por igual, mientras que en el particularismo las personas asumen que existen situaciones particulares en las que determinan si se acatan o no.
2. Individualismo versus colectivismo.	Similar a la dimensión de Hofstade, alude a la influencia, prejuicios e ideas del grupo cuando se trata de tomar decisiones.
3. Neutralidad versus afectividad.	Es el grado de importancia hacia las emociones en las interacciones personales. La razón contra las emociones.
4. Relaciones específicas versus relaciones difusas.	Se refiere al grado en el que las personas involucran a otras en los espacios de trabajo. Cuando predomina una cultura de relaciones específicas, existe un límite muy notorio entre espacios personales y de trabajo. Mientras que en las relaciones difusas, es diferente, no hay problema en involucrar colegas, amigos y familiares.
5. Realización por medios personales versus realización adquirida.	Se refiere a la forma en que las personas alcanzan una posición en su entorno a lo largo de su vida: por méritos propios o por herencia familiar y contactos.

6. Control de la vida (interno o externo).	Es la influencia o poder que las personas sienten tener sobre su entorno o futuro. En organizaciones donde prevalece la dimensión del control interno, se piensa que una buena planificación ayudará a evitar fallas, por el otro lado, cuando predomina el control externo, las organizaciones conceden más peso a la suerte.
7. Orientación del tiempo (secuencial versus sincrónico)	Significa la manera en la que las personas u organizaciones manejan el tiempo. En la orientación secuencial valoran mucho el tiempo y la puntualidad; contribuyen al cumplimiento según lo planificado. En la orientación sincrónica se entiende el tiempo como relativo y flexible.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1993), citado y elaborado por Sheen (2017: 377).

1.6.5 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Alcocer y Vera (2004), La cultura organizacional debe cumplir con “hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno” (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017: 354).

Diversos investigadores han propuesto modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura en las organizaciones. Los modelos que sobresalen son el Modelo de Cameron y Quinn (1999), y el de Denison (2003).

Modelo de Cameron y Quinn.

Cameron y Quinn (2011) proponen un modelo de valores de competencia *Competing Values Model*, en las que definen cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. La primera dimensión se denomina estabilidad versus flexibilidad, la que se refiere a si la organización le da más peso al orden y

control, o al dinamismo y la discrecionalidad. La segunda dimensión plantea si la organización se preocupa más por el personal y sus procesos, o por sus clientes, competidores y entorno. La combinación de ambas dimensiones resulta en los cuatro tipos cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Carro, et al., 2017: 354).

Cultura de clan:

Da importancia a la Flexibilidad y la orientación interna y, por ello, enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, en ellas el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.

Cultura adhocrática:

Valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.

Cultura de mercado:

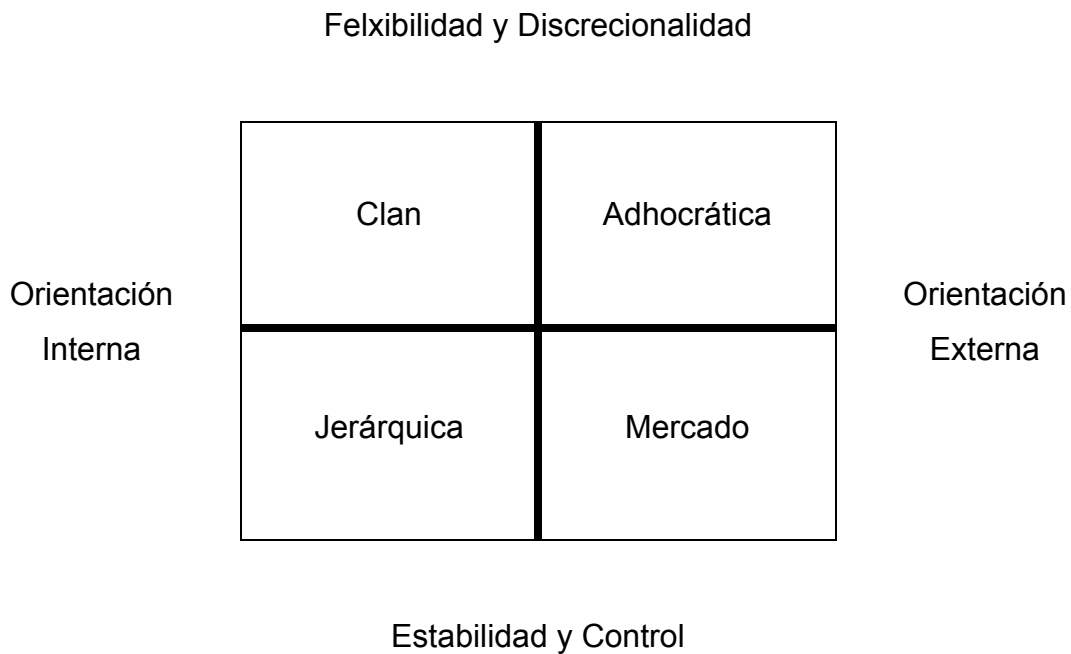
Tiene énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna.

Cultura jerárquica:

Tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las

normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo (Ruiz y Naranjo, 2012: 289).

Figura 1. Modelo de Valores de Competencia



Cameron y Quinn (1999), citado en Ruiz y Naranjo (2012: 289)

Modelo de Denison.

Por otra parte, Denison (2003) propone un modelo de cultura organizacional que describe el desempeño de la empresa. Está representado por un círculo; en el centro se ubican las creencias y los supuestos de la organización (Carro, et al., 2017). Este modelo es interpretado por cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las dos dimensiones de Cameron y Quinn, por lo que hay correspondencia entre ellos: Involucramiento = clan, adaptabilidad = adhocrática, consistencia = jerárquica, y misión = mercado (Ruiz y Naranjo, 2012: 290).

Involucramiento:

Es el 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. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia.

Adaptabilidad

Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí.

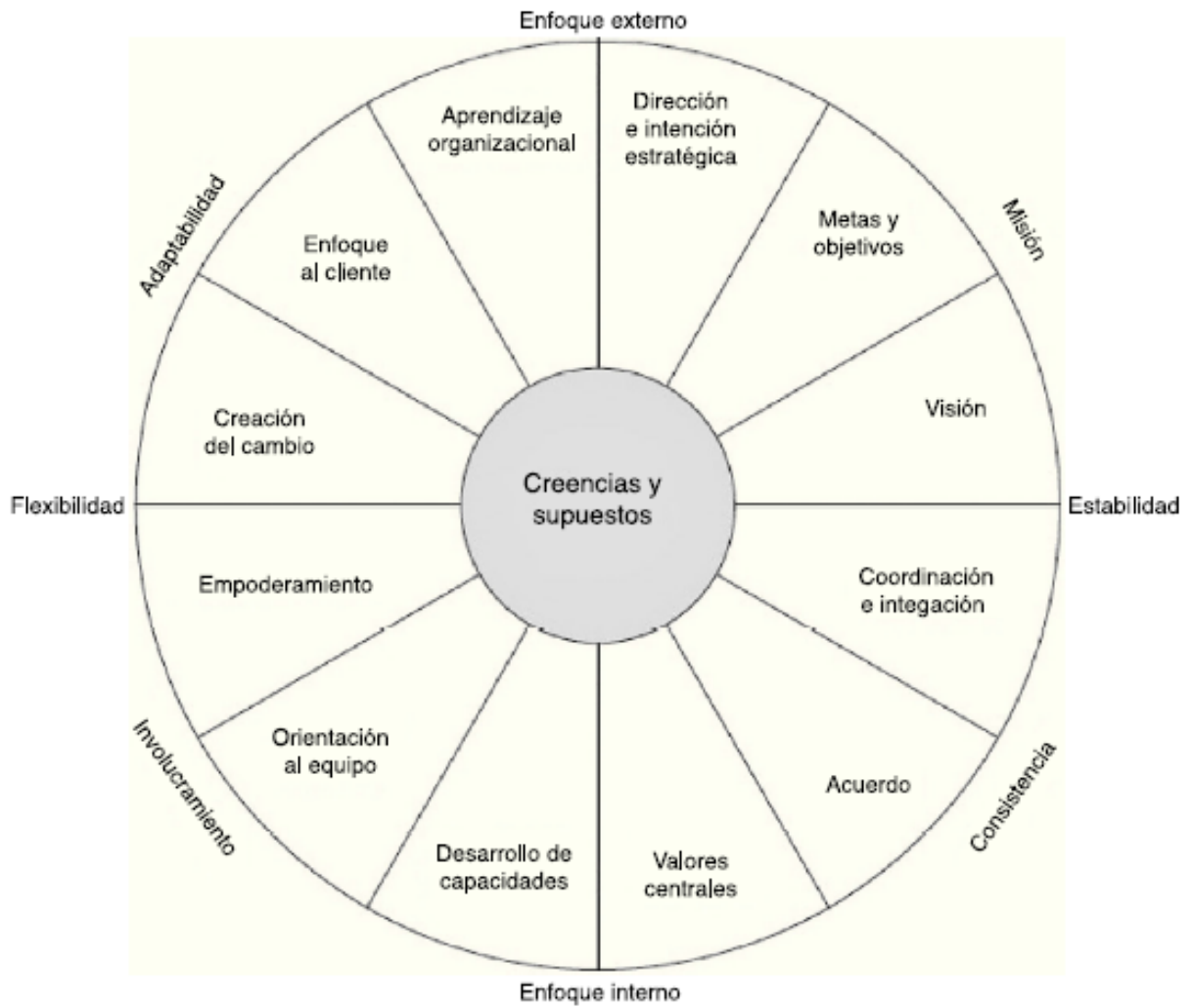
Misión:

Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

Consistencia:

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Denison, 2003, citado por Carro, et al., 2017: 354).

Figura 2. Modelo Denison



Denison (2003), citado en Carro, et al., (2017: 354).

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Fundada en el 10 de octubre del 2013, en la ciudad de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, nace Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V., con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas relacionadas con la arquitectura, ingeniería y urbanismo, en especial, el diseño, formulación, ejecución, supervisión y evaluación de estudios de proyectos en el área hidráulica, de conservación del suelo, obras de distribución, suministro de agua y drenaje, a través de un equipo de trabajo especializado, los mejores materiales, maquinaria y tecnología que permitan un desarrollo sustentable.

2.1.1 IDENTIDAD Y FILOSOFÍA CORPORATIVA

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la construcción de infraestructura física sustentable, por medio de tecnología de punta, materiales de calidad y sistemas de construcción innovadores.

Visión: Convertirse la empresa constructora líder en el diseño y construcción en el estado de Guerrero, con un alto grado de competitividad e innovación sustentable.

Valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Respeto
- Calidad
- Innovación
- Competitividad

Sector social: Sector Corporativo/Privado

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El tipo de estructura organizacional de la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V., es de naturaleza formal, la cual consiste en una división de las actividades dentro de la empresa la cual permite principalmente alcanzar los objetivos o metas organizacionales mediante organigramas, manuales e interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

Organigrama de la empresa

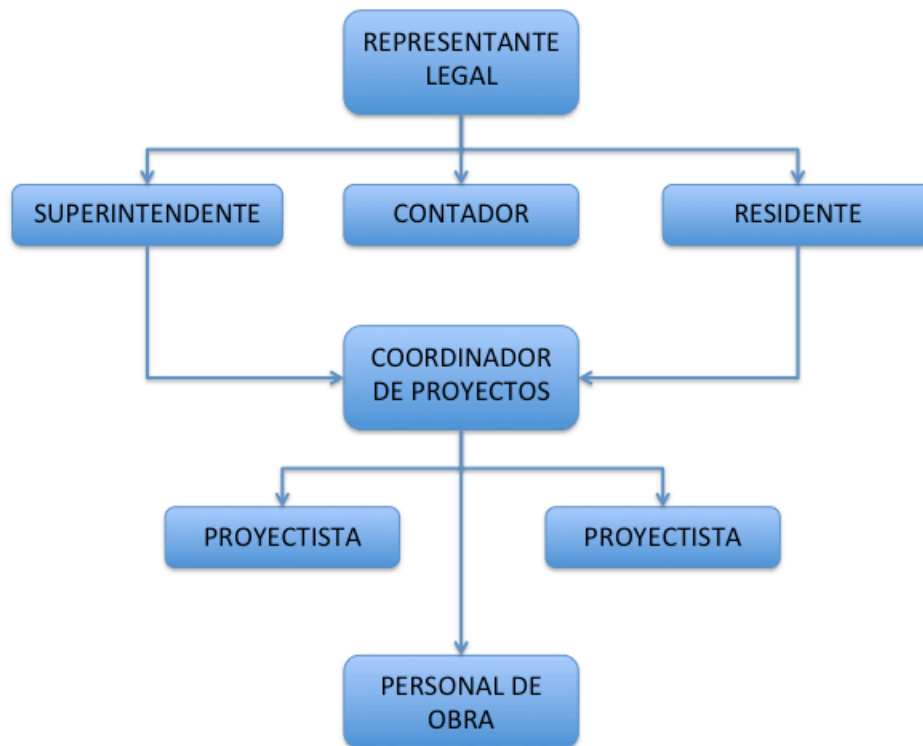


Figura 3. Organigrama de la empresa.

2.4. PÚBLICOS DE LA EMPRESA

2.4.1 PÚBLICO INTERNO

Directivos/Accionistas:

La sociedad Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V., se encuentra conformada por tres personas que dirigen la empresa constructora. Cada uno según su función específica:

- Representante legal: Es acreedor del 33.3% de las acciones de la constructora; se encuentra en lo más alto del organigrama. Es el encargado de la toma de decisiones a favor de la organización en un común acuerdo con los demás accionistas.
- Superintendente: Acreedor del 33.3% de las acciones de la empresa. Encargado de la coordinación de las obras, control de calidad y costos.
- Coordinador de Proyectos: La tercera parte que completa el 33.3% de acciones restante. Encargado de la supervisión del área de dibujo, diseño, costos y presupuestos.

Mandos Intermedios:

- Residente de obra: Tiene la función de supervisar a todo el personal de obra. Lleva la información a los directivos para que posteriormente pueda ser analizada.

Colaboradores/Parte Operativa:

- Dentro de la parte administrativa se encuentra el Contador Público. Algunas de sus funciones específicas incluyen la elaboración y emisión de facturas para los clientes, recolección de facturas de los proveedores y trámites con Hacienda y el Seguro Social.
- Arquitectos Proyectistas: Ambos egresados de la facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro). Comenzaron como practicantes. Ahora laboran como proyectistas para la empresa constructora Álvarez & Álvarez. Encargados de los dibujos, diseños, cuantificaciones y estimaciones de los proyectos.

- Personal de Obra: Encargados de la construcción de las obras. Este personal no está especificado en el organigrama de la empresa, pero contiene algunas clasificaciones como lo son; Oficiales y Maestros de Obra, Cabos y Peones. No trabajan por un tiempo fijo en la empresa, son convocados según los proyectos y obras que tenga la constructora.

Figura 4. Mapa de públicos de la empresa. Elaboración propia.



2.4.2. PÚBLICO EXTERNO

Cientes:

- Dependencias públicas, federales, estatales y municipales relacionadas con la realización de obras, proyectos y servicios.
- Personas físicas y morales del sector privado en busca de servicios de diseño y construcción.

Proveedores:

- Casas de materiales para obra negra.
- Casas de materiales para acabados
- Casas de materiales para instalaciones eléctricas e hidráulicas.
- Casas de materiales para instalaciones especiales.
- Casas de materiales de equipo y herramientas.

Prensa:

- Medios de comunicación de la ciudad de Chilpancingo, Gro. Incluyen Radio, televisión local, prensa escrita, agencias de noticias en redes sociales.

Comunidad:

- Gremio de colegas afiliados a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
- Oficinas vecinas con las que se comparte edificio:
 - Despacho jurídico
 - Oficina de diseño gráfico
 - Valuador de bienes inmuebles
 - Escritorio Público
 - Farmacia
- Amigos y familiares de los trabajadores de la empresa

Gobierno:

- Dependencias públicas, federales, estatales y municipales relacionadas con la realización de obras, proyectos y servicios.
- Partidos Políticos.
- Presidente Municipal de Chilpancingo Gro.
- Gobernador del Estado de Guerrero.

Medio educativo:

- Universidad Autónoma de Guerrero (pasantías, estancias y prácticas profesionales).
- Profesionistas del público interno de la empresa, egresados de la Universidad Autónoma de Guerrero quienes a su vez, son parte del personal docente de la UAGro.

2.5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**2.5.1. ANÁLISIS INTERNO****Fortalezas:**

- Personal con experiencia y capacidad para el desarrollo de la actividad.
- Oficina con ubicación privilegiada.
- Contactos en el sector.
- Afiliación a la Cámara Mexicana de la Industria de la construcción.
- Pago de obligaciones fiscales al corriente.
- Buena reputación con los clientes por trabajos realizados.

Debilidades:

- Falta de proyección. (tienen una mentalidad de empresa pequeña que aún no sobrepasa las propias expectativas de la empresa)
- Financiamiento limitado. (No cuentan con la capacidad de financiar obras públicas o privadas en caso de algún contratiempo en los pagos de estimaciones por parte de sus clientes)
- Público interno bajo. (Cuentan con una plantilla laboral fija de 7 integrantes)
- Falta de comunicación y descoordinación entre sus distintas áreas. (Gran problemática que se está tratando de erradicar, causantes de grandes pérdidas monetarias)
- Empresa en crecimiento
- Falta de trabajo organizacional.

2.5.2 ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas:

- Inseguridad que se vive en Chilpancingo y en el estado de Guerrero.
- Cambios en la administración pública
- Inestabilidad política y social en la ciudad de Chilpancingo y el estado de Guerrero.
- Fuerte y extensa competencia.
- Falta de transparencia en licitaciones de obra pública. Oportunidades
- Crecimiento y posicionamiento en la industria constructora de Chilpancingo.
- Necesidad de trabajos de construcción, restauración y remodelación por parte de dependencias dedicadas a la construcción en el estado de Guerrero.
- Posibilidad de vinculación de trabajos con Conacyt. (actualmente se encuentran diseñando proyectos para alcanzar un convenio con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología).

2.6. SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO DE GUERRERO

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC, 2018) correspondientes al período Enero – Octubre de 2017, el Valor de Producción de las Empresas Constructoras a nivel nacional registró una caída de (-) 3.8% con relación al mismo período del 2016. Por entidad federativa, el 60% de los estados registró cifras negativas. Por su parte, el estado de Guerrero se situó en el lugar número 21 por su aportación al PIB Nacional con 26 mil 178 millones de pesos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Chilpancingo, incluidas las que se dedican a la construcción, carecen de una gestión estratégica de cultura organizacional que pueda suponer una mejora en los niveles de desempeño, y de esta forma aumentar los niveles de producción de la organización. La empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo S.A. de C.V., se encuentra con la necesidad de una gestión de cultura y clima organizacional desde el enfoque de la comunicación estratégica para ayudar a la consecución de sus objetivos.

3.1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se busca dar respuesta la siguiente interrogante:

- ¿Qué aspectos de la cultura y clima organizacional pueden fortalecerse a través de una propuesta basada en el enfoque de la comunicación estratégica en la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V.?

3.2. PREMISA

- Una propuesta para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional desde el enfoque de la comunicación estratégica, logrará un mejor ambiente laboral y clima organizacional dentro de la empresa, alcanzando mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de pertenencia por parte de sus integrantes, lo cual se verá reflejado en el producción general de la organización ayudando al logro de sus objetivos.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional desde el enfoque de la comunicación estratégica a la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar en los aspectos fundamentales que determinan la cultura y clima organizacional dentro de la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V.
- Analizar las características de comunicación interna dentro de la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. de C.V.
- Determinar una valoración a los resultados obtenidos con la finalidad de presentar a la empresa una propuesta ejecutiva con las recomendaciones pertinentes.

3.4. CATEGORÍAS ANALÍTICAS Y SUBCATEGORÍAS

Se busca conocer las distintas percepciones de los integrantes de la organización acerca de las siguientes categorías, con la finalidad de diagnosticar la cultura organizacional de la empresa.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
Cultura Organizacional	Historia y Fundación
	Actividades de Integración
	Estilo de Trabajo
	Estilos de Autoridad
	Operaciones y Funciones
	Documentos y Registros
Clima Organizacional	Ambiente físico de trabajo
	Ubicación de las instalaciones
	Nivel de pertenencia
	Satisfacción laboral

Comunicación Interna	Canales de Comunicación
	Coordinación entre Áreas
	Reuniones y Juntas de Trabajo
	Flujo de Información

Tabla 3. Categorías y subcategorías. Elaboración propia.

3.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Cultura Organizacional:

Conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. La cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica (Valle, et al., 2017: 307).

Clima Organizacional:

Cualidades que diferencian a una organización de las demás; éstas mantienen sus particularidades esenciales a través del tiempo y tienen un impacto en el actuar de los miembros de las organizaciones (Chirinos, et al., 2018: 48).

Comunicación Interna:

Conjunto de actividades efectuadas por la 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 (Andrade, 2005).

3.5. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque para la investigación es de carácter mixto o integral, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar

inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2008).

La utilización de un enfoque mixto permite lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La percepción de éste resulta más integral, completa y holística. Además, al emplearse dos métodos que llegan a los mismos resultados, se incrementa la confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno (Hernández y Mendoza, 2008).

Todd, Nerlich y McKeown (2004) citados en Hernández y Mendoza (2008), señalan que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Incluso, es posible evaluar más extensamente las dificultades y problemas de las indagaciones que se ubican en todo el proceso de investigación y en cada una de sus etapas.

3.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS INVESTIGACIÓN

3.6.1. MÉTODOS

Fenomenología

Es la investigación sistemática de la subjetividad. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo, interpretando (Van Manen,1990). La investigación fenomenológica es el estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad. Lo cotidiano, en sentido fenomenológico, es la experiencia no conceptualizada o categorizada (Alonso, Saladrigas y De la Torriente, 2002: 55).

Etnografía

Es el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. Persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado. Una familia, una clase, un claustro de profesores, una comunidad,

son ejemplos de unidades sociales que pueden describirse etnográficamente (Alonso, Saladrigas y De la Torriente, 2002: 56).

3.6.2. TÉCNICAS

Encuesta:

Es aplicado este instrumento para medir de manera general cuál es el estado actual de la comunicación dentro de la empresa Álvarez y Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo S.A. de C.V., además de otros datos relevantes para la investigación como lo son, clima laboral y nivel de pertenencia.

Entrevista:

Este representa el tercer instrumento aplicado, se realizó una entrevista al representante legal de la empresa constructora. De acuerdo con King y Horrocks (2009), la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Hernández y Mendoza, 2008).

Análisis Documental:

Se realizó un análisis a los documentos y registros de la empresa Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo, S.A. De C.V., entre ellos:

- Currículum empresarial.
- Acta constitutiva.
- Organigrama de la empresa.
- Cartera de clientes y proveedores.
- Expedientes técnicos de proyectos.
- Afiliaciones y reconocimientos.

3.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es de tipo exploratoria y de un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Para la recolección de información correspondiente a las categorías analíticas, la investigación se planteó de la siguiente forma:

Categoría	Técnica	Sujetos de Estudio
Cultura y clima organizacional	Entrevistas a profundidad	Directivos y Colaboradores seleccionados (ver muestra).
Comunicación Interna	Cuestionarios	Personal total de la empresa
	Entrevista a profundidad	Director General.

Tabla 4. Diseño de la investigación. Elaboración propia.

Se realizaron entrevistas a profundidad para la categoría de cultura y clima organizacional, los sujetos de estudio representan a cinco elementos de la empresa que tienen convivencia de manera cotidiana. Por otro lado, para la categoría de comunicación interna se encuestó al número total de trabajadores, y se complementó con una entrevista con el director general con la finalidad de contextualizar y profundizar en el tema.

3.8. MUESTRA

Para el análisis de las categorías Cultura y Clima Organizacional, se utilizó un tipo de muestra es de carácter *no probabilístico*, por la misma naturaleza del enfoque utilizado en esta investigación, en el cual, se busca seleccionar a los sujetos más pertinentes para el estudio. Se determinó trabajar con la parte directiva y operativa de la empresa.

Equipo Directivo

En la muestra que comprende al equipo directivo, se seleccionó a las dos terceras partes que la conforman y que tienen el mayor contacto de manera directa y cotidiana con los demás miembros de la organización. El tercer elemento no figuró dentro de la muestra debido al escaso contacto con los miembros de la organización y el frecuente distanciamiento por grandes períodos de tiempo. Sin embargo, durante las entrevistas aplicadas es mencionado por los demás integrantes de la empresa.

EQUIPO DIRECTIVO		
Sujeto	Puesto	Antigüedad y justificación
Directivo 1	Representante Legal/Fundador	2013, Encargado de la parte legal y administrativa de la empresa, mantiene contacto directos con todos los niveles y elementos que conforman a la organización.
Directivo 2	Coordinador de proyectos/Fundador	2013, Coordinación general de la parte operativa de la empresa, aborda todas las áreas y niveles de la misma.

Tabla 5. Justificación de la muestra, equipo directivo. Elaboración propia.

Equipo Operativo

De una forma similar, la parte de la muestra que conforma al equipo de nivel operativo, es conformado por tres jóvenes que colaboran en la oficina de la empresa, ejecutando diversas tareas. Los tres tienen el perfil de Arquitecto-Urbanista egresados de la Universidad Autónoma De Guerrero. Los dos primeros colaboradores descritos en la tabla siguiente, tienen una antigüedad aproximada de poco más de dos años, convirtiéndose en pilares fundamentales dentro de la ejecución de diseño, cálculo y seguimiento de procesos que

involucran a los proyectos. Mientras que el tercer colaborador lleva poco más de dos meses. El contraste de tiempo favorece a la investigación por el diseño de preguntas que indagan en el proceso de integración a la empresa.

COLABORADORES		
Sujeto	Puesto	Antigüedad y justificación
Colaborador 1	Proyectista	2016, Conformen el nivel operativo. Realizan distintas funciones que puede abarcar desde la parte administrativa, hasta el diseño y cálculo de proyectos.
Colaborador 2	Proyectista	
Colaborador 3	Asistente de proyectos	2018, antigüedad de poco más de dos meses, incorporado como apoyo de planta en la oficina debido al incremento de trabajo en la empresa.

Tabla 6. Justificación de la muestra, colaboradores. Elaboración propia.

3.9. PROCEDIMIENTO

Primera etapa: En ella se procedió con la recolección de información de primer grado, información que se encuentra en los archivos y expedientes de la organización, su dirección y lo que se encuentra estipulado y escrito en la conformación de la empresa.

Segunda etapa: Se diseñó una serie de preguntas que se presentaron como instrumentos de recolección de información a los miembros de la empresa seleccionados para el estudio. Con la finalidad, de conocer su percepción y la evaluación sobre las categorías a investigar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1 HISTORIA Y FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

En esta primera parte, se puede identificar cómo los dos directivos entrevistados, al ser fundadores, conocen perfectamente todo el proceso que dio como resultado la constitución de la empresa, en contraste, los colaboradores desconocen parte fundamental de la concepción de la idea e interés que surge en el año 2013. Gracias a los denominados *artefactos culturales* (Schein, 1984) como el Acta Constitutiva y el Currículum Empresarial; es la manera en la que los trabajadores conocen a grandes rasgos la historia de la organización. El Colaborador 3, quien ha laborado por alrededor de dos meses para la empresa, no ha tenido la oportunidad de conocer la historia, ni por los documentos oficiales mencionados, ni de manera personal a través de alguno de sus compañeros o superiores.

Existe un recuerdo que en ambos entrevistados surgió de manera repentina al escuchar las palabras ‘momento clave de la empresa’; y es el recuerdo del día en que surgió como idea lo que dio paso a la constitución de la organización. Es notable como, dicho recuerdo, lo tienen muy presente.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

En lo que respecta a las características y actualidad de la empresa, se encontró que el trabajo no ha sido un problema, los directivos están en constante gestión para conseguir los distintos proyectos que han ejecutado. Se comentó en las entrevistas acerca de un crecimiento considerable de la empresa, con dificultades como las cuestiones administrativas-contables que mencionan como un reto que lograron ir superando de manera exitosa; lo cual se comprueba en la percepción de su más reciente elemento, quien la describió como una empresa activa en cuanto a trabajos y proyectos. El compromiso y profesionalismo que fue mencionado por uno de sus directivos, podría considerarse como la clave en el resultado de la actualidad de la empresa.

Durante las entrevistas se identificaron comentarios positivos por parte de directivos y colaboradores, La parte directiva hizo mucho énfasis en la importancia del trabajo duro, desde el momento de la constitución de la empresa, hasta alcanzar su crecimiento. Los colaboradores mencionaron que es una empresa de “calidad y comprometida con sus trabajos, responsable y con sentido de innovación”. Estas características que son identificadas por los miembros de la organización, definen la cultura que predomina en la constructora.

4.1.2.1. INTEGRACIÓN: ACTIVIDADES Y PROCESO

Los directivos coinciden en sus respuestas sobre que, a pesar de contar con nuevos miembros en la empresa, las actividades de integración no habían pasado por su mente. Los dos colaboradores que ya llevan tiempo en la organización comentaron que se fueron integrando por medio de las prácticas profesionales que realizaron en la empresa; además mencionaron que “fue un proceso de transición imperceptible” lo cual fue de gran ayuda para ambos. Por otro lado, el nuevo integrante dijo que pasó por momentos difíciles en los que, por momentos no entendía algunas cuestiones de su labor.

4.1.2.2. ESTILO DE TRABAJO

El Directivo 1 habló sobre el estilo de trabajo dentro de la organización, retomando un poco sobre el tamaño de la oficina, la cual describió con amplitud, pero siendo un espacio en común para todos: “esto fomenta la comunicación y el estilo de *camaradería*”. Los jóvenes colaboradores comentaron sentirse incluidos en todos los procesos y procedimientos de los diferentes proyectos que ejecuta la empresa, mientras que entre ellos se ayudan con sus labores como un equipo. Esta cultura de trabajo se puede observar muy consolidada.

Los directivos de la empresa coincidieron durante las entrevistas que buscan la manera de establecer un vínculo entre sus principales clientes (dependencias de gobierno que se dedican a la industria de la construcción), el cual debe radicar

en la confianza por el trabajo que se les ha encomendado. Por otro lado, los colaboradores, quienes muchas veces tienen la tarea de asumir un contacto continuo con los clientes, mencionaron que la relación varía entre las dependencias; en algunas el trato es muy accesible, pero no es el caso de todas. Uno de los colaboradores mencionó que percibe el posicionamiento con las dependencias por parte de la empresa es 'medio' en comparación con las demás empresas. Ambos directivos comentaron que se encuentran trabajando para lograr fortalecer dichos vínculos con sus principales clientes.

4.1.2.3. ESTILOS DE AUTORIDAD

Dentro de la investigación se detectaron tres personalidades distintas que conforman el equipo directivo. Los Directivos 1 y 2, quienes conformaron la muestra del equipo directivo, a pesar de tener contrastes en sus estilos de autoridad, se detectó que saben cómo tratar con sus colaboradores, mostrando respeto ante todas las cosas. El Directivo 1, proyectó durante la entrevista una personalidad tranquila, con paciencia para responder cada una de las preguntas y detallando su respuesta. Se comentó también que esta personalidad es aplicada al momento de tratar con sus colaboradores, pues surgió en la plática que existe un contraste muy marcado entre el estilo de autoridad de ambos directivos. Los colaboradores comentaron que no causa ningún tipo de conflicto lidiar con ambos estilos, sino que es parte característica de la empresa. De igual forma se distinguió que los jóvenes colaboradores aprecian cuando se les solicita algún trabajo de la mejor forma posible. Del mismo modo, los colaboradores comentaron que por la experiencia de uno y la juventud del otro, existe una gran diferencia de estilos de autoridad entre directivos. No lo perciben como algo negativo, y han sabido adaptarse a estas personalidades mencionadas.

De acuerdo con el modelo cultural propuesto por Cameron y Quinn (1999), se puede afirmar que la tipología de la empresa estudiada en la presente investigación pertenece a la *Cultura de Clan*, la cual le da importancia a la

flexibilidad y la orientación interna y, por ello, enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, en ellas se destaca el papel del líder, como tutor y protector de todos.

Es importante destacar que al existir dos dirigentes en la organización con personalidades contrastantes; como lo es la seriedad y enfoque en el modo de trabajo que el Directivo 2 ha transmitido a la empresa se ajusta al modelo cultural conocido como *Cultura Jerárquica* (Cameron y Quinn, 1999), la cual tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad del empleo.

4.1.2.4. OPERACIONES Y FUNCIONES

Evidentemente, por el tamaño y número de integrantes de la empresa, todos deben 'poner de su parte' o a veces un poco más, como fue descrito por el Directivo 2. Se distinguió que los colaboradores efectivamente saben qué función cumplen dentro de la empresa, pero al mismo tiempo, mencionaron que deben ser 'multidisciplinarios'. Los jóvenes colaboradores aseguraron que no se les tiene que 'pedir' que realicen ciertas tareas. Debido a la antigüedad que tienen en la empresa, dijeron conocer que deben ajustar sus tiempos para sacar el trabajo. El Directivo 2 habló más a detalle sobre esto, y de igual forma, también comentó que ese trabajo extra es recompensado de distintas maneras. Por otro lado, el más reciente integrante (el Colaborador 3), mencionó encontrarse en un proceso en el que aún no tiene esa iniciativa, se describió limitado a lo que sus superiores le solicitan.

4.1.2.5. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Al indagar sobre algunos de los documentos de la empresa, el organigrama fue descrito por uno de los directivos como un *requisito* que les solicitan, entre otros

documentos como el currículum empresarial, para poder realizar su trabajo de construcción con sus clientes. Se encontró por medio de las entrevistas que el organigrama no fue concebido o elaborado de alguna manera en específico, sino que se tomó como referencia el Acta Constitutiva, en la que aparecen los tres miembros fundadores; quienes conforman el equipo directivo, y posteriormente se desglosan los jóvenes colaboradores y otras áreas que conforman el público interno de la empresa. Por el estilo de trabajo descrito en las entrevistas, se encontró que esto no es causa de ningún tipo conflicto con su ejercicio.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

4.2.1. AMBIENTE LABORAL

Se encontró que, debido al tamaño de la empresa, la comunicación fluye sin problemas ni barreras. Sin embargo, el Directivo 1 comentó, acerca del aprecio que tiene por sus colaboradores, considerándose afortunado de contar con su apoyo en la empresa. Se encontró por medio de las entrevistas que existe respeto de ambas partes. Del mismo modo se detectó un alto nivel de confianza para organizarse y apoyarse entre todos cuando distintas tareas simultáneas se van presentando.

Se encontró por medio de las entrevistas, que existen fechas significativas dignas de celebrarse, especialmente los cumpleaños de los integrantes de la empresa. Desafortunadamente, se indicó que hay ocasiones en la que las fechas de cumpleaños estuvieron cerca de pasar desapercibidas, por lo tanto, de manera improvisada se organizaba un pequeño convivio en la oficina.

Se mencionaron fechas que tradicionalmente están marcadas por todos los mexicanos, a esto se le incluyen algunos días importante para el ámbito de la construcción como el Día de la Cruz.

4.2.2. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Durante las entrevistas, los miembros de la empresa describieron el ambiente físico de trabajo, como “muy adecuado”. Tanto directivos como colaboradores

se expresaron positivamente. Características como iluminación, amplitud, ventilación, y principalmente, excelente ubicación son las cualidades más sobresalientes recopiladas durante las entrevistas. Dentro de los comentarios negativos, los colaboradores mencionaron algunos aspectos incómodos, como la falta de agua que se presenta de manera constante en el conjunto donde se encuentra el local de la oficina.

4.2.3. NIVEL DE PERTENENCIA Y SATISFACCIÓN LABORAL

Los directivos afirmaron que existe satisfacción por parte de sus colaboradores, mencionaron pueden distinguirlo ellos mismos. El Directivo 2 mencionó que el pago que reciben sus colaboradores es muy bueno y que eso le da una certeza de que existe una satisfacción laboral por parte de ellos. El Colaborador 2 nos comenta que, efectivamente, su satisfacción es alta pero él lo atribuye a la experiencia que ha obtenido durante estos años, siendo su primer trabajo al salir de la facultad de arquitectura.

Lograron identificar comentarios positivos por parte de directivos y colaboradores. La parte directiva hace mucho énfasis en el trabajo, tanto al iniciar la empresa, como en su crecimiento. Los colaboradores, por su parte, comentan que es una empresa de calidad que está comprometida con sus trabajos, responsable y con sentido de innovación. Estas características mencionadas por los miembros de la organización, definen la cultura que predomina en la constructora.

4.3. DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.3.1 CANALES DE COMUNICACIÓN

La aplicación de encuestas reveló que dentro de los principales canales de comunicación que utilizan en la empresa para interactuar entre ellos, se encuentra el teléfono celular como el medio principal, seguido muy de cerca por el correo electrónico. Por otro lado en la entrevista con el Directivo 1 de la empresa mencionó que las llamadas por teléfono celular son la manera más

efectiva de estar en contacto o intercambiar información con los integrantes de la empresa; mientras que el correo electrónico se encuentra en un cercano segundo lugar. Se detectó que el correo electrónico es utilizado principalmente para comunicarse con públicos externos de la empresa, y las redes sociales de mensajería instantánea como WhatsApp, son una herramienta que complementa la comunicación que fluye vía llamadas de celular al interior de la empresa, dicha plataforma se utiliza para el envío de fotos al instante con información que es requerida en calidad de urgencia.

4.3.2. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS

Las encuestas señalan que la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es solo buena. Durante la entrevista se encontró que es fácil comunicarse entre ellos en el sentido de que comprenden perfectamente los tecnicismos y lenguaje empleado en materia de construcción, sin embargo se detectó descoordinación con el departamento de contabilidad.

El área administrativa-contable es un tema que se describió como nuevo para los miembros fundadores de la empresa. Se mencionó también que gradualmente han existido mejorías en cuanto a la comunicación y coordinación con dicha área.

4.3.3. FLUJO DE INFORMACIÓN

En cuanto a la información de asuntos que acontecen en la empresa, se encontró que existe un buen nivel de confianza entre la parte directiva y los colaboradores; por lo cual, frecuentemente todos los miembros son informados de lo que sucede en la empresa y la situación actual de la misma. Pero también cabe señalar que se detectó falta de comunicación entre los mismos integrantes de la parte directiva. Se distinguió una división de trabajos, en la que diferentes miembros directivos llevan el control y la ejecución de algún proyecto, lo que provoca que ciertos detalles no son compartidos con los demás directivos quienes al mismo tiempo se encuentran encargados de otros proyectos.

Se encontró que el equipo de trabajo con el que cuenta la empresa poseen características de dedicación y proactividad. El 100% de los encuestados mencionaron que plantean propuestas de mejoras tanto de las funciones o servicios que desempeñan como para el mejoramiento general de la empresa. También es importante destacar que todos respondieron que saben cómo poder hacer llegar estas ideas a la persona responsable o jefe inmediato.

4.3.4. JUNTAS DE TRABAJO

En el caso de reuniones o juntas para discutir temáticas a favor del desarrollo de la empresa, se encontró que existe puntos de vistos variados, el 33.3% mencionaron que realizan junta cada semana, otro 33.3% respondieron que estas juntas realizan de manera ocasional, y el 33.3% restante mencionan que nunca han existido dichas juntas.

Se puede deducir que la definición de una 'junta de trabajo' como tal, podría depender de cada uno de los colaboradores. En la entrevista, se mencionó que no han existido juntas formales, y que "sería de gran utilidad para poder plantearse algunas metas u objetivos", así como evaluar el trabajo que se ha realizado. Se comentó también que efectivamente han tenido algunas pláticas, como en una ocasión que acordaron reorganizar la oficina porque se estaba acumulando el desorden. Probablemente algunos colaboradores califican a estas interacciones como juntas. Aunque el 50% de los que respondieron que sí han existido dichas reuniones, contestaron que no son los suficientemente efectivas, mientras que la otra mitad optó por la opción de "suficientemente efectivas".

En cuanto a los objetivos de la empresa, se encontró que sólo el 33.3% de los trabajadores dicen conocerlos. Se comentó en las entrevistas que realmente no existen objetivos planteados como tal, sino que se ha propuesto siempre tener trabajo, estar regularmente gestionando.

Por otro lado, se indagó también en la comunicación que existe entre los colaboradores, así como con sus jefes inmediatos. La comunicación es buena entre colegas, se comentó que existe un entendimiento sobre lo que se quiere lograr, y no hay mucha disparidad. De igual forma se habló que la comunicación es sólo buena, es decir, que se desconocen los estándares que tendrían que cumplirse para alcanzar el término de “muy buena”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La metodología utilizada para la investigación en la que se buscó analizar las categorías de cultura y clima organizacional, al igual que la comunicación interna desde el enfoque de la comunicación estratégica en la empresa Álvarez & Álvarez, fue efectiva porque se logró el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. Los resultados encontrados por medio de las distintas técnicas de recolección de información permiten presentar las siguientes conclusiones:

- La empresa de construcción Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo S.A. de C.V., se encuentra en un proceso de crecimiento. Sin embargo, la cultura en las organizaciones sin importar su tamaño se encuentra presente, se desarrolla y permea continuamente por medio de los miembros de la organización, sin importar el nivel jerárquico.
- La presencia de los líderes de la empresa se encuentra muy adherida en el estilo de trabajo de la organización. Los valores de los directivos, desde un plano profundo, impactan en sus colaboradores desarrollando la cultura organizacional y fomentando un clima laboral adecuado en la empresa.
- La cultura y clima en la organización no se desarrolla por sí sola; todos los días se encuentra en constante cambio. Las actitudes ante la adversidad, recompensas, motivaciones, control y sanciones van consolidando la cultura de la empresa. La correcta gestión desde un enfoque estratégico ayuda al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

RECOMENDACIONES

Después de un profundo análisis a las entrevistas y cuestionarios realizados aplicados, su interpretación y desarrollo de conclusiones acerca de la cultura organizacional de la empresa Álvarez & Álvarez, se proponen las siguientes acciones con la finalidad de fortalecer aspectos en los que se encontró una oportunidad de mejora, renovación y optimización.

- 1. Área de Comunicación.** Para ayudar a alcanzar los objetivos generales de la organización, se recomienda integrar un área que se encuentre trabajando en coordinación con la dirección de la empresa, gestionando la comunicación desde un enfoque estratégico.
- 2. Manual de bienvenida.** Es importante que al integrarse a una organización se reciban a los nuevos elementos con la información necesaria que pueda dar a conocer el contexto, historia, objetivos, visión y misión de la empresa, entre otros. Con el fin de lograr cierta pertenencia inmediata y sensación de bienvenida.
- 3. Actividades de integración.** A pesar de la gran cantidad de trabajo por la cual pudiera estar atravesando la empresa, es importante tomarse el tiempo necesario para introducir y presentar a los nuevos elementos con sus nuevos compañeros, jefes inmediatos, así como el espacio donde realizará sus actividades. Una pequeña reunión en la cual puedan conocerse todos generaría un gran impacto positivo y aumentaría la confianza de los reciente miembros.
- 4. Cursos de Inducción.** Se detectaron inconformidades con los colaboradores más recientes, al pasar por momentos en los que no se tenía claro algunas de las actividades de su labor. Se recomiendan cursos de inducción con el objetivo de que el proceso de incorporación de nuevos miembros sea más cómodo.

5. **Manual de Operaciones y Funciones (MOF).** Aunque es una empresa pequeña en la que todos tienen que '*poner de su parte*' para lograr las distintas tareas, es necesario identificar las aptitudes predominantes de todos los integrantes de la organización; estos perfiles deben estar incluidos en un manual. Si los diferentes puestos tienen un sentido multidisciplinario, también debe ser descrito de tal manera, y explicar cuáles son las distintas actividades que se deben cubrir. Esto gradualmente podrá ir otorgando niveles de especialización en el trabajo interno, lo cual proyectará a la empresa como mejor consolidada.

6. **Incorporación de motivación vía "Empleado del Mes".** Como se pudo constatar, los jóvenes colaboradores muchas veces dan un '*extra*' por la empresa, por lo general no se les solicita, pero ellos aún así lo hacen. A pesar de que estas acciones son recompensadas por sus superiores, una forma que podría ayudar a incrementar el grado de satisfacción laboral y nivel de pertenencia sería a través de esta acción. Además podrían anexarse algunos beneficios agregados, no solo el reconocimiento, sino, alguna remuneración económica, algunos días extra de descanso, entre otros.

7. **Creación de un calendario "Álvarez & Álvarez".** Una propuesta es marcar, a través de un calendario único de la empresa, los festejos y fechas importantes y que se respetarán durante el año. Esto ayudará para fortalecer la cultura organizacional, pero también será de mucha ayuda conocer qué días estarán feriados, no solo por '*ser mexicanos*' (como lo expresaba uno de los colaboradores), sino por pertenecer a la empresa; y así brindarles la oportunidad de ir ordenando y planeando los días en los que podrán realizar actividades personales, como visita a familiares, vacaciones, etc.

- 8. Realización de un evento por el festejo del aniversario de la empresa.** Seis años de trabajo constante se dicen fácil, pero es el resultado de perseverancia, esfuerzo y dedicación. El próximo 10 de octubre se cumple el 6to aniversario de la empresa. Sería muy significativo para todos los miembros integrantes de la empresa, incluso para algunas personas que conforman el público externo de la organización que han causado impacto en la empresa, el festejo conmemorativo por los 6 años de trayectoria. Ayudaría para fortalecer el nivel de pertenencia de los colaboradores, vínculos con el público externo, y del mismo modo, la proyección de los directivos, al ver todos sus esfuerzo plasmados a través de los años.
- 9. Elementos audiovisuales por el 6to aniversario de la empresa.** Relacionado al punto anterior, una acción que complementaría dicho festejo conmemorativo, con el mismo objetivo de fortalecimiento de cultura, clima y sentido pertenencia, es la elaboración de videos institucionales que incluyan momentos importantes que han compartido como organización. Como fue mencionado por los colaboradores, cada uno tiene recuerdos importantes durante su participación en la empresa, y qué mejor que mostrarlas para recordar dichos momentos que también son importante para los directivos. Estos videos podrán ser mostrados durante el festejo de aniversario.
- 10. Contar con una alternativa para la falta de agua en la oficina.** Fue mencionado la incomodidad que existe por la falta de agua en las instalaciones, así como comentaron los jóvenes colaboradores, no es un problema propio de la empresa, sino del conjunto donde se encuentra el local de la oficina. Hay que anticiparse a esta problemática, previendo la falta de agua, contando con algunos contenedores que pudieran cubrir la emergencia en lo que se restaura la problemática momentánea.

11. Juntas Estratégicas y Tácticas. Se recomienda realizar reuniones directivas con un enfoque estratégico, tres o 4 veces al año, con la finalidad de plantear objetivos a largo plazo y evaluar el estado actual de la empresa en comparación con dichos objetivos por medio de indicadores. Del mismo modo se sugiere la implementación de juntas de trabajo semanales con un enfoque táctico: revisar los proyectos actuales de la empresa, plantearse objetivos a corto plazo y sobre todo acordar las indicaciones y prioridades que se comunicarán a los colaboradores, con la finalidad de evitar confusión en durante sus labores.

12. Transición de lo analógico a lo digital. Se recomienda implementar protocolos de captura de archivos y documentos de manera digital. Cada documento que ingrese a la oficina deberá ser escaneado y almacenado en una localización digital al alcance de los miembros involucrados. Se recomienda el uso de carpetas compartidas *en la nube* con la finalidad de que se tenga acceso en todo momento a documentos, registros, fotografías, facturas, requerimientos de pago, etc.

13. Anticipación a la crisis. Se recomienda fomentar una cultura de prevención en caso de crisis que puedan suponer un riesgo para la empresa. Se recomienda la creación de manuales de gestión de crisis que contengan las descripciones detalladas de procedimientos en caso de crisis: robo, incendio, temblor;

14. Gestión enfocada a los procesos y procedimientos. Una cultura empresarial con enfoque a procesos asegura la calidad de los servicios que las organizaciones proveen. En el estilo de trabajo de la empresa, los colaboradores se apoyan entre sí para finalizar trabajos, es importante inculcar el trabajo de gestión por procesos, a través de manuales de procedimientos que detallen la manera correcta de realizar las distintas

tareas que la empresa realiza. Si el encargado de un área específica no se encuentra disponible en ese momento, se podrá consultar los manuales de procedimientos asegurando que el trabajo siempre se cumpla en tiempo en forma. La suma de los distintos procedimientos da como resultado

15. Diseño y reformación de un nuevo organigrama. Es importante tomar en cuenta la elaboración de un nuevo organigrama que esté mejor planteado en cuanto a niveles jerárquicos y funciones. Se debe conceptualizar al organigrama como un elemento que debe respetarse y no solo ser visto como un 'requisito administrativo'. Esto otorgará un mayor sentido de pertenencia a los integrantes de la empresa. Como propuesta, se debe colocar de manera visual dentro de las instalaciones de la oficina, dando a conocer a todos los presentes, la formalidad de la organización.

16. Elaboración de un Código de Ética y Conducta. Es importante transmitir a todos los colaboradores la filosofía de la empresa por medio de un código que estipule las conductas y valores que distinguen a la organización. La postura de la empresa ante los distintos ejes de la responsabilidad social debe ser declarada en el código y recabar los comentarios y puntos de vista de los colaboradores sobre el tema. Se recomienda la incorporación de los Objetivos De Desarrollo Sostenible De La Agenda 2030 de la ONU.

PROPUESTA



ALVAREZ & ALVAREZ
arquitectura · ingeniería · urbanismo



PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Lic. Manuel Héctor Álvarez Méndez

Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia.

Universidad Autónoma de Guerrero.

Fecha de entrega:

Julio 2019

DIRECTOR GENERAL

INTRODUCCIÓN

Durante mis estudios de posgrado en la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, realicé mi estancia profesional, como el programa lo indica, en la empresa de construcción Álvarez & Álvarez, Arquitectura, Ingeniería y Urbanismo S.A. de C.V.

Dentro de las actividades realizadas en la empresa durante este tiempo, se realizó una investigación, en la que se analizaron distintos rubros que de manera integral conforman la comunicación en las organizaciones. El proceso consistió en la aplicación de cuestionarios y entrevistas, con la finalidad de conocer mejor a la empresa, sus miembros y la manera en que se comunican entre ellos.

Agradezco la confianza, apoyo, y disponibilidad de la empresa para ejecutar las diversas actividades pertinentes dentro de sus instalaciones con el objetivo de complementar mis estudios dentro del posgrado de la Facultad de Comunicación.

Lic. Manuel Héctor Álvarez Méndez

Maestrante en Comunicación Estratégica
y Relaciones Públicas.



INFORME

EJECUTIVO

Este informe destaca las principales fortalezas que deben ser conservadas en el ejercicio de la empresa asegurando su calidad, así como los aspectos que deben ser trabajados para la mejora de la organización. Por otra parte, se expresan las valoraciones por cada una de las categorías de análisis y las recomendaciones respectivas.

CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN

Se analizaron tres categorías durante la realización de la investigación. Cada categoría es presentada con los resultados obtenidos, así como las observaciones y recomendaciones con el motivo de fortalecer los rubros que fueron percibidos con posibilidades de mejora.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Tiene la finalidad de conocer la forma de trabajo de la empresa, las distintas percepciones de sus integrantes hacia la misma, los distintos estilos de autoridad, entre otros.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudio que se desprende de la investigación de Cultura Organizacional, pero con un mayor enfoque en el ambiente de trabajo y los espacios físicos de la empresa.



COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis con el propósito de determinar los métodos y efectividad con la que se presentan las comunicaciones dentro de la empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La evaluación fue elaborada analizando, comparando y conceptualizando de manera integral las variables que determinan la cultura en las empresas, tomando como base las referencias teóricas de expertos en el área de la cultura dentro de las organizaciones.

Se realizaron entrevistas con los miembros de la empresa, indagando en temas que pudieran arrojar un amplio panorama del modo de trabajo que predomina en la organización; estilos de autoridad y las distintas percepciones de los integrantes de la empresa.



HISTORIA DE LA EMPRESA

Comparativa sobre el conocimiento de la constitución de la empresa entre los diferentes miembros de la organización



ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN

Análisis de las distintas actividades que realiza la empresa al momento de integrar a un nuevo elemento



ESTILO DE TRABAJO

Observación del método de trabajo predominante en la empresa.



OPERACIONES Y FUNCIONES

Descripción de las distintas funciones que realizan todos los miembros de la empresa.



ESTILOS DE AUTORIDAD

Definición de los diferentes estilos de autoridad que imperan dentro de la empresa.



DOCUMENTOS Y REGISTROS

Análisis de todos los *artefactos culturales* como Acta Constitutiva, Currículum empresarial, Organigrama, etc.



Existe evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. La cultura organizacional ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter,1980).

Historia de la Empresa

Valoración

Únicamente los directivos fundadores conocen la historia de la constitución de la empresa, así como momentos que impactaron sus inicios y personas que fueron clave durante la fundación de la constructora.

Los colaboradores desconocen parte fundamental de la historia de la empresa. Las nociones que tienen son a través de documentos como el currículum empresarial.

Integrantes más recientes desconocen por completo la historia y el proceso de fundación de la empresa.

Recomendaciones

Crear un Manual de Bienvenida. Es importante que al integrarse a una organización se reciban a los nuevos elementos con la información necesaria que pueda dar a conocer el contexto, historia, objetivos, visión y misión de la empresa, entre otros. Con el fin de lograr cierta pertenencia inmediata y sensación de bienvenida.

Actividades de Integración

Valoración

No se realiza ningún tipo de actividad de integración o inducción al momento de contar con nuevos integrantes en la empresa.

Se detectaron inconformidades con los más recientes colaboradores al pasar por momentos en los que no tenía claro algunas de las actividades de su labor.

Recomendaciones

Realizar actividades de integración con los nuevos miembros de la empresa.

Hacer cursos de inducción con el objetivo de que el proceso de incorporación sea más cómodo.

Fomentar actividades de recreación con la finalidad de incorporar a los nuevos trabajadores de la empresa con los demás miembros de la organización.

Estilo de Trabajo

Valoración

Existe una sensación de *camaradería* dentro del estilo de trabajo de la empresa.

Todos los colaboradores están involucrados en las actividades de todos.

Se percibe mucha formalidad por parte de los directivos para realizar sus distintas actividades de gestión y administración.

Existe una división de labores de acuerdo a las capacidades particulares de cada uno de los integrantes de la empresa.

En algunas ocasiones, los colaboradores deben poner un poco más de su tiempo para poder concluir con algunas de las tareas asignadas.

Recomendaciones

Continuar con la práctica de valores como el respeto y solidaridad de manera cotidiana para fortalecer el estilo de trabajo predominante de la empresa.

Incorporar prácticas de motivación como "Empleado del Mes". Para reconocer el esfuerzo extra que muchas veces los colaboradores entregan.

Operaciones y Funciones

Valoración

Los colaboradores conocen cuál es su labor o tareas correspondientes, pero en muchas ocasiones deben realizar otro tipo de actividades debido al bajo número de personal en la oficina.

Los integrantes más nuevos de la empresa están sujetos a las indicaciones de sus superiores.

No existe designación de tareas específicas, muchos de los colaboradores deben cumplir con diversas tareas según sea la necesidad de la empresa.

Recomendaciones

Crear un Manual de Operaciones y Funciones (MOF). Aunque es una empresa pequeña en la que todos tienen que poner de su parte para sacar adelante el trabajo, es necesario identificar las aptitudes predominantes de todos los integrantes de la organización; estos perfiles deben estar incluidos en un manual. Si los diferentes puestos tienen un sentido multidisciplinario, también debe ser descrito de tal manera, y explicar cuáles son las distintas actividades que se deben cubrir. Esto gradualmente podrá ir otorgando niveles de especialización en el trabajo interno, lo cual proyectará a la empresa como mejor consolidada.

Estilos de Autoridad

Valoración

Existen tres personalidades muy distintas al mando de la organización. Dos con un carácter muy fuerte, y el tercero con mucha calma y paciencia.

Los colaboradores, en algunas ocasiones, pasan por momentos complicados al existir las personalidades contrastantes del equipo directivo.

Recomendaciones

Comunicar de manera previa entre todo el equipo directivo, las indicaciones que se darán a los colaboradores, para evitar contradicciones y molestias.

Informar de cualquier indicación no prevista que se haya dado a los trabajadores para mantener una misma sintonía de lo que se encuentran haciendo los colaboradores en todo momento.

Designar a una persona del equipo directivo a cargo del trato directo con mayor frecuencia hacia los colaboradores.

Documentos y Registros

Valoración

El organigrama de la empresa no se encuentra actualizado y no responde directamente a la jerarquía visible dentro de la organización.

No hay un protocolo de captura digital de archivos y documentos, todo se encuentra almacenado de manera poco práctica dentro de un gabinete.

La misión y visión de la empresa no han sido actualizados desde la fundación de la empresa. No responden a las nuevas proyecciones organizacionales.

Recomendaciones

Actualizar todo el currículum empresarial; Misión, Visión y Organigrama.

Incorporar un protocolo de captura digital de archivos, con la finalidad de lograr una mayor organización interna.

Reorganizar los archivos que se encuentran dentro del gabinete principal. Realizar un depuración de los documentos innecesarios.

CLIMA LABORAL

Se realizó un estudio del clima laboral existente en la empresa. Se buscó, a través de entrevistas y la observación participativa, cómo es el clima de trabajo dentro de la organización. Este parte es complemento de la evaluación de Cultura Organizacional, pero con un enfoque más preciso hacia el ambiente que se vive dentro de la empresa.

Las valoraciones fueron muy positivas, por tal motivo son mínimas las recomendaciones. Se expresan a continuación:

PRINCIPALES TEMAS DE EVALUACIÓN



UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Se encontraron valoraciones muy positivas sobre la ubicación de la oficina de la empresa. Fue descrito como un lugar estratégico que tiene muchas ventajas; siendo el desplazamiento una de ellas, la amplitud, iluminación. Solo se debe cuidar un poco el desorden que se acumula en los escritorios



AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Los resultados señalan que el ambiente físico es el adecuado para realizar las diferentes tareas que se realizan en la empresa. Sin embargo existe un problema de escasez de agua por parte del conjunto donde se encuentra ubicada la oficina. Se recomienda anticiparse a la problemática con soluciones temporales.



NIVEL DE PERTENENCIA

Se midió el nivel de pertenencia a través de entrevistas aplicadas a los miembros de la empresa. Los resultados fueron alentadores. Se apreció un nivel muy alto de pertenencia por parte de todos los colaboradores. Se nota mucho entusiasmo.



SATISFACCIÓN LABORAL

Se evaluó la satisfacción laboral de los integrantes de la empresa. Con esta parte del estudio se logra entender el por qué del éxito de la empresa, al encontrar respuestas muy positivas por parte de todos miembros de la organización.

COMUNICACIÓN INTERNA

Se detectó durante la evaluación áreas en la que se puede mejorar para fortalecer la comunicación interna de la empresa.



CANALES DE COMUNICACIÓN

Se analizaron y evaluaron los distintos canales de comunicación utilizados dentro de la empresa, midiendo su efectividad y eficiencia.

REUNIONES Y JUNTAS DE TRABAJO

Se observaron y analizaron las juntas de los directivos, al igual que las juntas con todo el personal.

FLUJO DE INFORMACIÓN

Se examinó la manera en la que información se desplaza dentro de la empresa, ascendente, descendente u horizontal. Se evaluó su efectividad.

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE DIFERENTES ÁREAS

Se analizó la comunicación y coordinación existente entre las distintas áreas que laboran dentro de la empresa.

Canales de Comunicación

Valoración

Dentro de los principales medios de comunicación que utilizan en la empresa para interactuar entre ellos, se encuentra el celular como el medio principal, seguido muy de cerca por el correo electrónico

Las llamadas por teléfono celular son la manera más efectiva de estar en contacto o intercambiar información con los integrantes de la empresa.

El correo electrónico es utilizado mayormente para comunicarse con públicos externos de la empresa, y las redes sociales como el Whatsapp son una herramienta que complementa la comunicación; se utiliza para mandar fotos al instante con información que es requerida en esos momentos.

Recomendaciones

Incorporar el uso de nuevas tecnologías de la información, con la finalidad de que en todo momento exista acceso a documentos, fotos o archivos; vía carpeta compartida en *la nube*.

Se sugieren: DropBox y Google Drive.

Incluir la tarea específica a un miembro de la empresa con el manejo del correo electrónico empresarial.

Comunicación y Coordinación Entre Diferentes Áreas

Valoración

Resultados de la investigación apuntan que la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas es buena, pero no calificó como muy buena.

Es fluida la comunicación y coordinación entre los miembros de la empresa, en el sentido de que comprenden perfectamente los tecnicismos y lenguaje que se emplea en materia de construcción.

Existe una falta notable de comunicación con el departamento de contabilidad, se aprecia un distanciamiento y carencia de conocimiento en materia contable por parte de los directivos.

Recomendaciones

Realizar reuniones estratégicas cada semana con todos los miembros de la empresa, con el fin de coordinar y planear las actividades y objetivos que deberán ser alcanzadas en el corto, mediano y largo plazo. Así como evaluar los avances en proyectos u objetivos anteriores.

Capacitar a todo el equipo directivo con cursos, certificaciones o diplomados sobre contabilidad básica y/o Administración de empresas.

Flujo de Información

Valoración

Existe un alto nivel confianza entre la parte directiva y los colaboradores de la organización, lo cual permite que la información acerca de los asuntos que acontecen en la empresa sea de conocimiento general en todas las áreas de trabajo.

No existe un espacio privado dentro de la oficina para poder tratar temas delicados y de naturaleza personal.

Se detectó falta de comunicación dentro del mismo equipo directivo acerca de los proyectos que se trabajan en la empresa.

El control y dirección sobre algunos proyectos se encuentra esparcido entre los diferentes altos mandos.

Recomendaciones

Adaptar un espacio dentro de la oficina de la empresa que pueda fungir como despacho privado.

Determinar el mando de los diversos proyectos para evitar descoordinación y tiempos perdidos. Consultar propuestas, cambios e ideas entre todo el equipo directivo.

Reuniones y Juntas de Trabajo

Valoración

No existen reuniones de trabajo con sentido de planeación estratégica. Únicamente se realizan reuniones ocasionales donde se discuten las problemáticas que están aconteciendo.

No hay una proyección ni planteamiento de objetivos durante las reuniones directivas

No se detectaron juntas con todos los miembros de la empresa, únicamente se percibieron reuniones individuales con algunos miembros del equipo operativo.

Recomendaciones

Incorporar el sentido estratégico y la planeación oportuna de objetivos y metas para corto, mediano y largo plazo.

Incluir la parte de prevención y manejo de crisis en caso de supuestos escenarios que puedan amenazar a la empresa.

Realizar juntas plenarias para comunicar la actualidad de la empresa, así como los objetivos planteados y las decisiones que tomará la organización.

Fomentar la participación de todos los integrantes al momentos de tomar decisiones.



Elaborado por:

Lic. Manuel Héctor Álvarez Méndez

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M., Saladrigas H., De la Torriente, P. (2002). Para Investigar En Comunicación Social, Guía Didáctica. La Habana, Cuba: Unión de periodistas de Cuba Editorial.

Andrade H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Gesbidlo.

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica. España. Editorial Gesbidlo.

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G. (2017). Gestión De Comunicación Corporativa: Consideraciones Para El Abordaje De Su Estudio Y Práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81952828027>

Apolo, Diego; Báez, Valerie; Pauker, Lizeth; Pasquel, Gabriela Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 72, 2017, pp. 521-539 Universidad de La Laguna Canarias, España.

Argenti, P. (2013). Comunicación Estratégica Y Su Contribución A La Reputación. España. McGraw Hill Education.

Bernal González, I., Pedraza Melo, N., Sánchez Limón, M. (2015). El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Calidad De Los Servicios Públicos De Salud: Diseño De Un Modelo Teórico. *Estudios Gerenciales*] Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>

Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*. Vol. 33.

Recuperado de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., Salazar, M. (2010). Compromiso Del Trabajador Hacia Su Organización Y La Relación Con El Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*. 28(40). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007>

Chirinos Araque, Y.; Meriño Córdoba, V. H. y Martínez de Meriño, C.. (2018). El Clima Organizacional En El Emprendimiento Sostenible. *Revista EAN*, 84, (pp 43 - 61). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Fernández, C. (2002). *La Comunicación En Las Organizaciones*. México. Ed. Trillas.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Goenaga, A., González, S. (2015). *Desarrollar Una Propuesta Para La Instrumentación De Una Cultura Organizacional Orientada Al Servicio De Alimentación De La Empresa Gamma C.A. (Tesis)*. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Hernández, G. (2018). *Una Propuesta De Plan De Comunicación Estratégica Para Los Públicos Internos De La Administración Central De La Uagro. (Tesis de maestría)*. Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Marín-Idárraga, D., Losada, L. (2015). Estructura Organizacional Y Relaciones Inter-Organizacionales: Análisis En Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud Públicas De Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010>

Massoni, S. (2011). Comunicación Estratégica, Comunicación Para la Innovación. Argentina: Homo Sanpiens Ediciones.

Morales, G., Hernández, J. (2011). Los Stakeholders Del Turismo. *Tourism & Management Studies*, Volumen 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743867081>

Ortega, R. (2018). Estrategias De Comunicación Para El Posicionamiento De La Ciudad De Chilpancingo, Como Un Destino Turístico. (*Tesis de maestría*). Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo.

Paladines, F., Yaguache, J., Altamirano, V. (2015). Gestión De La Comunicación Estratégica En Las Organizaciones: Enfoque Ecuatoriano E Internacional. *Razón Y Palabra*, 19(92). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036051>

Poblano, J. (2018). Aplicación De Una Auditoría De Comunicación Interna, Para Mejora Del Clima Organizacional Del Hospital Del Sur Corporativo. (*Tesis de maestría*). Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo.

Quinche, F. (2017). Una Mirada Crítica A Las Teorías Predominantes De La Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90952679010>

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Printice Hall.
- Ruiz, Y., Naranjo, J. (2012). La Investigación Sobre Cultura Organizacional En Colombia: Una Mirada Desde La Difusión En Revistas Científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 8(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Salas, C. 2013. Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 32(63). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86029193006>
- Sheen, R. (2017). *La Cultura Organizacional Y Su Impacto En La Gestión Empresarial. Un Acercamiento A Tres Compañías Peruanas*. Perú. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Valle, A., Proaño T., Cruz, M. (2017). Estructura, Cultura Y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Revista Científica Hermes*. Volumen 18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007>

ANEXOS

Anexo 1. Comparativa de respuestas en la categoría de cultura y clima organizacional.

HISTORIA DE LA EMPRESA	
Directivo 1	Un día en un partido de béisbol, que empezó a llover, un buen amigo nuestro, que trabajaba en SAGARPA, me comentó que había algunos proyectos que no se habían llevado a cabo, que no había habido concursantes, habían quedado desiertos y nos invitó a participar; entonces participamos el primer año, pero no tuvimos suerte, porque fue muy rápido, muy precipitado . Al siguiente año nos preparamos más (...)De esa forma conseguimos el contrato para hacer 23 proyectos en diferentes regiones del estado de Guerrero.
Directivo 2	Pues es que siempre todo se inició del siempre dar un poco más , no siempre hacer lo mismo, no siempre estar de trabajador sino ser un poco más y hacer un poco más, y aún así dar algo mejor a los clientes . Entonces en una plática con un buen amigo que trabajaba en SAGARPA (...), como él nos conocía y tenía el confianza con nosotros nos dijo si queríamos entrar, en base a eso se empieza a generar todo lo que es el desarrollo de la constitución de la empresa ante el notario, todo lo que se había que hacer, e hicimos la empresa.
Colab. 1	La única noción que tengo es por los papeles , que me he como involucrado en el acta constitutiva y así. Pero no sé como fue su concepción, sólo sé que se formó el 13 de octubre del 2014 .
Colab. 2	Conozco que fue en 2013 ya van a cumplir 6 años, conozco sus fechas, empezó con la inquietud de los directivos por crear una constructora y ya fue en 2013 que empezó. La primer obra que se tuvo fue cuando lo de Ingrid y Manuel , y ya con eso fue que se repuntó el empleo y la experiencia de la empresa para poder licitar o contratar más obras.
Colab. 3	No, hasta ahorita no. No hemos tenido el tiempo suficiente para platicar.

ACTUALIDAD DE LA EMPRESA	
Directivo 1	Con muchas altas y bajas por falta de experiencia en la empresa, sobre todo en las cuestiones contables las cuestiones de impuestos , las cuestiones de seguro social , no tanto en el aspecto del trabajo, los trabajos han salido bien. Veo en este momento una perspectiva muy buena, retomando toda la experiencia porque en este momento hay trabajo, El Directivo 2 ha sabido moverse, buscar trabajo, y es una persona muy activa, y en este momento ve, que no obstante, es un momento difícil en donde pues todos nos quejamos de que casi no hay trabajo por la cuestión del cambio de gobierno y eso, él ha conseguido...
Directivo 2	Una empresa con trabajo ; pero siempre comprometida a hacer que los clientes no se sientan ni defraudados, ni decepcionados, ya sea arquitectos o ingenieros que nos encargan el trabajo siempre hemos tratado de manejarnos con mucha ética , mucho profesionalismo , y entregar siempre los <i>entregables</i> : que sean lo que nosotros les prometemos, y que los clientes siempre se vayan contentos de un buen servicio que nosotros les estamos dando.
Colab. 1	Veo que se encuentra muy estable en cuanto a trabajo. Siempre hay alguna actividad en la que estamos trabajando.
Colab. 2	Lo que yo he visto, sí es un crecimiento a comparación de hace 2 años y medio (que entré). En ese entonces estábamos casi todo el tiempo con una sola obra, ahora ya está más diversificado en cuestión de dependencias, ya hay, dentro de un mismo periodo, hasta tres obras y algunos proyectos.
Colab. 3	La veo en una categoría no de pequeña empresa, sino que mediana . En el rango de que tiene ahorita un poco de trabajo, la veo así de esa manera. Está activa , en cuanto a trabajos, proyectos, han estado saliendo, y siento que está más activa.

REDES/CONTACTOS	
Directivo 1	Con las dependencias la relación ... se ha ido creando... yo he buscado crear ciertos vínculos , no nada más de trabajo sino también de cierta empatía con ciertas personas, no podría decir que una amistad pero sí, eso ha ayudado mucho, no hemos tenido una amistad en el caso de las dependencias, pero sí hay cierta empatía y eso ha ayudado mucho ya por lo menos llega uno y ya saben quien es uno, y ya le tienen mas confianza
Directivo 2	Siempre tratamos de que sea un vínculo muy cercano, que sea algo donde ellos estén muy tranquilos y tengan la confianza , la plena confianza, de que estamos haciendo las cosas; siempre manejamos reportes fotográficos tanto de lo que estamos haciendo en la oficina, como de lo que se esta haciendo en campo para que ellos tengan la plena confianza de que se está haciendo, de que se esta trabajando
Colab. 1	Depende de la dependencia y depende de las empresas, yo he visto que hay algunas empresas que ya tienen como pertenencia, ya han tenido bastante contacto con esas dependencias y entonces ya es mas fácil, o por lo mismo de que hay conocidos. Y hay algunas otras que en contraste están como que peor... yo creo que ÁLVAREZ está en un nivel intermedio , noto que sí la toman en cuenta pero también hay otras en las que hay prioridades.
Colab. 2	Hay unas que sí se cierran mucho... los contactos. Si tu quieres avanzar en algunas empresa y buscas a alguna persona que sea un superior para hablar sobre lo que es un problema, sí te cierran mucho el contacto para resolver tus dudas. Pero hay otras como el Ayuntamiento, que sí eran muy eficaces en cuestión de pasar con el director de obras, desarrollo urbano, eran muy accesibles de pasar con los jefes principales cuando había un problema con algún supervisor o algún acta o oficio que firmar.
Colab. 3	Casi no he tenido la oportunidad de interactuar directamente con los clientes de la empresa, ahorita me encuentro limitado a actividades de la oficina.

ORGANIGRAMA

Directivo 1	<p>No hay. Hay un organigrama para cumplir el requisito que te piden, te piden cuánta maquinaria tienes, cuánta experiencia tienes, y en ese aspecto del organigrama pues se les pone en alguna función pero ya en la realidad pues son multifuncionales "oye ¿qué estás haciendo?", "ahorita me urge esto", "hazte esto"; y entre todos se organizan.</p>
Directivo 2	<p>Creo que el organigrama no es complicado. Se maneja de esta manera: representante legal, tenemos de ahí dos coordinadores, y de ahí de esos dos coordinadores, bueno se deriva obviamente el contador, y de ahí ya viene lo que es... proyectistas, dibujantes, lo que viene siendo un residente o superintendente, dependiendo el caso, sean uno, sean dos, sean tres, dependiendo el trabajo que esté en ese momento, y ya de ahí personal de campo.</p>
Colab. 1	<p>No sé quién lo haya hecho, pero la base del organigrama es el acta constitutiva. Ahí dice que el representante legal es el Directivo 1, y por lo tanto él tiene que estar a la cabeza. Y ahí mismo vienen otras dos personas como socios, y tienen que venir en el organigrama después del representante legal. Posteriormente venimos todos nosotros (los colaboradores), que somos el apoyo para hacer completo el personal.</p>
Colab. 2	<p>No estoy muy enterado cómo fue que se creó. Sí conozco más o menos sus niveles, pero no estoy enterado cómo se decidió los rangos del organigrama, la decisión que se tomó para poner a esas personas ahí no estoy enterado.</p>
Colab. 3	<p>Sí lo he visto, pero no conozco, en cierto modo, a todos los que integran el organigrama, solo conozco con los que tengo contacto directo en la empresa.</p>

OPERACIONES Y FUNCIONES	
Directivo 1	Hay funciones específicas, alguien está encargado de un proyecto, de algún presupuesto, de algún expediente. Pero cuando hay necesidad, todos trabajan, no es de “yo sólo hago esto”, no hemos llegado todavía a ese grado de especialización, si hay que hacer un trabajo pues se le designa a alguien y pues lo tienen que desarrollar con la asesoría nuestra.
Directivo 2	Sí, yo creo que sí se sabe. Yo estoy seguro, porque sí lo he visto. Saben cuál es su labor , es más, y en este tipo de empresas, así sea el proyectista, también tienes que ser secretario, el que saca copias , porque se te viene todo encima, entonces yo he visto que todos ponen de su parte , es más, todos ponen de más. Cuando ellos saben que tienen que quedarse, yo ni tengo que pedirselo. Cuando saben que hay trabajo saben que tienen que sacarlo, hay días que ni me avisan, y los sábados están en la oficina sacando el trabajo. Y es por eso que también yo trato de compensarlo, ya sea que con días libres, un viernes, darles el día, cuando sé que han trabajado, cuando se nos junta el trabajo y sé que lo están sacando, darles el viernes o darles medio día, o ya sea con remuneración económica.
Colab. 1	Hay una serie de funciones que nos toca hacer, pero también tenemos que adaptarnos al tipo de trabajo que haya, a la necesidad , a veces es multidisciplinario . Por ejemplo, puedo dibujar un plano, la cual es mi responsabilidad, tratar de dibujarlo bien, pero a veces se necesita un oficio, lo cual sería una tarea totalmente diferente o a veces hay que arreglar una bitácora fotográfica, o presentación gráfica de currículum y tienes que checar eso de la edición de fotos, esas cuestiones.
Colab. 2	Sí, soy proyectista, ya sea apoyar en los proyectos y obras, sea en campo u oficina. Creo que todos saben donde están ubicados en donde les toca, según el organigrama y cada función que se debe realizar , ya sea proyectista, el cálculo en la cuestión administrativa, contaduría también ubicado y se sabe las funciones.
Colab. 3	Creo que hasta ahorita, en el tiempo que llevo, siento que lo mío es nada más realizar lo que me digan los jefes inmediatos , y no meterme en otras cosas, como por ejemplo cosas personales y así, eso no ...

INTEGRACIÓN: ACTIVIDADES/PROCESO	
Directivo 1	No, no hemos puesto atención a eso , ahorita hemos tenido la necesidad de integrar a otras personas, y no, creo que es muy importante hacerlo aunque ellos se conocen, de hecho, nuestro más reciente miembro (Colab. 3) fue compañero de algunos de nuestros colaboradores, entonces por eso también les pedimos a ellos que nos recomendaran a un compañero suyo o alguien conocido, no obstante que yo conozco a personas de la escuela y eso; pero ha funcionado muy bien, porque su integración ha sido como mejor, porque se integró a personas que ya conocía, y entonces yo he visto que eso funcionó muy bien.
Directivo 2	No. ahorita que lo mencionas, no. Cuando se presenta un nuevo elemento creo que sería bueno. Fíjate, la verdad es que no lo había pensado (...) y acaban de entrar dos personas más a la oficina, y no se hizo eso, pero sería bueno, irlo tomando en cuenta para futuras personas.
Colab. 1	En el transcurso de las prácticas profesionales nos fuimos integrando. Poco a poco tuvimos un poquito más de responsabilidades y conforme a las responsabilidades se nos otorgó un pago.
Colab. 2	La transición entre las prácticas y lo laboral, fue muy tranquilo. En las prácticas eran cosas simples que fuimos aprendiendo en esos meses, y ya para pasar a lo laboral fue que nos dejaron más deberes... fue muy imperceptible el cambio , no fue un cambio muy radical, como gradual, empezando a acoplarte con las cosas, con el trabajo.
Colab. 3	Al principio, la primer semana, sí me costó un poco de trabajo porque de todo el trabajo que llevaban, pues cada quien tenía como su área y sus formas de trabajo, entonces yo llegué aquí en cero, hablaban de una cosa o de otra y no sabía de qué hablaban , era a lo que yo me fui acoplando. Para poderme acoplar duré dos semanas. Las cosas que no entendía era directamente con mis compañeros porque están todo el tiempo aquí en la oficina, y ya las cosas que ellos no sabían yo le marcaba a los directivos, veía la manera de comunicarme con el jefe inmediato y así fue la forma de acoplarme al modo de trabajo de aquí de la empresa.

CONVIVENCIA: FECHAS Y FESTEJOS

Directivo 1	<p>Todavía no llegamos a eso, a poder establecer algunas fechas significativas. Son las fechas que pienso, todo mundo considera que son significativas; como sería la navidad, la rosca de reyes, son las mas significativas, los cumpleaños ... que son muy informales, de repente el mismo día nos enteramos que es el cumpleaños del ingeniero y entonces le compramos un pastel, nos comemos un pedacito de pastel.</p>
Directivo 2	<p>El primero y el más importante, considero, es el día de las madres. Ese día nadie trabaja en la oficina, ningún trabajador va a obra, porque bien o mal, todos tenemos una mamá, esté en este mundo o no, todos tenemos. Entonces ese día, ni en oficina, ni en campo, ni en obra. Nadie se presenta por lo mismo, ese día es como sagrado, yo así lo considero, y es por eso que nadie se presenta a trabajar. Y el otro es el 3 de mayo, que es un festejo ya muy particular dentro de la construcción que es el día de la cruz, entonces siempre se trabaja medio día, y cuando se tienen algunas obras, si es cercana, se les lleva algún tipo de comida; porque realmente es agasajar, por así llamarlo, a los albañiles; a los maestros de la construcción, que sin ellos, nosotros no seríamos nada.</p>
Colab. 1	<p>No son muchas pero sí son significativas. Lo que siempre hemos hecho, o el equipo directivo ha tenido la iniciativa, es que al final del año hacemos un pequeño convivio, un brindis, (...) Este año se hizo una partida de rosca, pequeña, y después el festejo de los tamales, y ese tipo de actividades. Sería como los días de semana santa, que no se trabaja, también ,navidad y año nuevo.</p>
Colab. 2	<p>No están fijadas fechas específicas, pero sí cuando sale algún evento, como el cumpleaños de los integrantes de ÁLVAREZ o algún festejo especial, como un día de muertos, 15 de septiembre... se hace un convivio aquí mismo en la oficina o a veces se sale a algún lugar a comer, a festejar. Se respetado todo, no por creencia, sino por los días que ya vienen marcados para los mexicanos: 15 de septiembre, día de muertos, 20 de noviembre... no es por creencias, preferencias, sino es porque ya está marcado.</p>
Colab. 3	<p>Aún no me ha tocado algún tipo de festejo, como de cumpleaños o de otro tipo.</p>

AMBIENTE LABORAL	
Directivo 1	Yo creo que el clima se ha ido creando por una buena actitud por parte nuestra, dándoles respeto , dándoles apoyo , dándoles su lugar a la gente que está en la oficina. Ahora, a la gente que está en el campo, los trabajadores los albañiles , los maestros, también siento que hemos encontrado gente que nos ha correspondido en la confianza , que nos corresponde en las actitudes; hemos tenido suerte también en eso, no sé si sea suerte o sea parte de tratar de crear ese ambiente. En ese sentido yo no me puedo quejar de la gente que nos ayuda en las obras, al contrario, creo que hemos tenido mucha suerte con la gente que hemos tenido, y tenemos.
Directivo 2	La verdad, es muy buena . Obviamente con todo el respeto que se debe, el respeto que se merece, pero la relación entre gente de oficina es muy bueno, y más el de apoyo, porque siempre les he dicho, lo he manejado como “somos un equipo” no porque a equis persona le encargo una cosa, pero si otra persona sabe que lo tiene, o sabe que puede apoyar, o conoce más en ese programa, les he dicho que no lo dejen solo, y sí lo han hecho, al contrario, siempre he visto que se apoyan , siempre están viendo en “¿cómo vas?”, “¿yo ya acabé, te apoyo?” o “¿qué más necesitas?”, ese es el ambiente padre que tenemos en la oficina, siempre es una buena comunicación .
Colab. 1	En cuanto a la comunicación y la relación con mis compañeros o superiores es buena , sí sería buena, ningún tipo de conflictos,
Colab. 2	La relación es muy, muy buena , ya sea que con los que estamos aquí, que estamos de planta, nos comunicamos muy bien en la cuestión de proyectos, “yo te paso esto”, “yo tengo esto” tenemos comunicación muy buena en cuestión de <i>logística</i> , se podría decir. Y la comunicación con el representante legal o el contador, aunque no están la mayor parte del tiempo aquí es muy ágil, porque nos podemos comunicar por cualquier firma que se necesite, oficio, tenemos rápidamente la comunicación de regreso y nos coordinamos, si no está: vienes-vamos, ubicamos donde están las cosas y todo sale bien.
Colab. 3	Aunque no llevo mucho tiempo laborando para la empresa, sí puedo sentir un ambiente de trabajo muy padre, hay mucha comunicación y confianza entre todos. En este tiempo que llevo aquí me he sentido muy bien.

AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	
Directivo 1	<p>En esta oficina, que es la única que hemos tenido desde el principio, hemos estado bien, tiene amplitud, tiene iluminación. Sí hemos tenido el problema del ruido porque estamos en la avenida, y hay horas en las que el tráfico, y los cláxones y los motores; sí llega un momento en el que es hasta un poquito molesto, pero por otro lado, la localización es muy buena, estamos casi en el centro, sino es que es el centro, y eso ayuda mucho, porque se mueve uno a cualquier punto y todo pasa por el centro, entonces en ese sentido creo que ha sido bueno mientras Chilpancingo todavía sea habitable en el centro, creo que es una buena idea, una buena localización; sí hay la localización del ruido. También como te digo el espacio es amplio, no son cubículos así separados, y eso ha logrado que también haya muchas comunicación interna.</p>
Directivo 2	<p>En cuanto a instalaciones, yo considero que la ubicación está excelente (de la oficina), está en el centro de Chilpancingo, muy buena vista, muy buena iluminación, que es lo que se necesita para trabajar (...) pero yo considero que las instalaciones son excelentes, yo así lo llamaría, tanto por iluminación, ventilación, ubicación, estamos en un punto muy estratégico en el centro de Chilpancingo; de ahí podemos movernos para cualquier dependencia, para cualquier zona de Chilpancingo, yo consideraría que las instalaciones son muy, muy buenas y realmente en la oficina tenemos todo lo necesario para el trabajo día a día.</p>
Colab. 1	<p>En la mayoría de las cosas es bueno, pero sí hay algunas cosas, como lo del baño. No es conflicto como tal, pero es como incómodo que a veces no hay agua y está sucio.</p>
Colab. 2	<p>El ambiente físico es muy bueno, estamos en una zona céntrica. En cuestión de movilidad hacia las áreas donde se está trabajando; obra o dependencias hay mucha movilidad, no hay problemas de transporte. En cuanto a las condiciones, se tiene la iluminación, espacio, está muy adecuado para realizar los trabajos de oficina que realizamos; usar la computadora, algunos planos, se tiene los escritorios adecuados, hasta para poder hacer planos de 60x90</p> <p>En cuestión de los servicios, no por la oficina, sino por cómo está aquí todo el conjunto, falta los servicios de agua y tenemos que movernos en cuestión de cuando el tinaco se termina, tenemos que movernos a buscar algún lugar.</p>
Colab. 3	<p>Siento que es bueno, a lo físico, está muy bien dentro de la oficina. Hay un buen ambiente, tenemos prácticamente todo lo que se necesita en cuanto a papelería, lo indispensable.</p>

ESTILO DE TRABAJO	
Directivo 1	Se crea cierta camaradería y todos están involucrados y todos están conociendo lo que se hace. No es como en una fábrica donde, una persona hace una parte y se desentiende... a lo mejor es por el tamaño, de que no es una gran empresa y no se requiere todavía eso, pero así ha funcionado bien, si vemos que alguien tiene una falla en hacer un presupuesto, pues a la hora de que lo hace le pregunta a su compañero y va aprendiendo, se van capacitando más.
Directivo 2	Una empresa no puede ser informal. Si tienes una empresa informal, entonces no estás siendo una empresa, una empresa tiene que ser totalmente formal , tiene que estar totalmente comprometida y seria . no sé si eso va a tu pregunta, pero si una empresa es informal, mejor que se dediquen a otra cosa. Siempre he visto que se apoyan , siempre están viendo en “¿cómo vas?”, “¿yo ya acabé, te apoyo?” o “¿qué más necesitas?”, ese es el ambiente padre que tenemos en la oficina, siempre es una buena comunicación.
Colab. 1	Al principio (como colaboradores), no nos involucrábamos mucho en todas las obras, o qué es lo que se hace completamente y ahorita ya tenemos la noción de todo , o en qué trámite va el proceso de las obras. Como que manejamos qué es lo que se hace primero, qué es lo que se hace después, y ahora qué es lo que se hace, al principio teníamos que preguntar... era como tareas, “ya terminé esto”, y “ahora qué hago”. Y ahora ya no necesariamente preguntar , sino ya sabes qué es lo que sigue en el proceso; como que ya se tiene un poco más de dominio de la parte administrativa.
Colab. 2	Hemos adquirido nuestro propio estilo de trabajo, principalmente consiste en ayudarnos entre todos para sacar adelante las tareas pendientes, muchas veces hay compañeros que tienen mayor facilidad para alguna tarea en específico, y nos vamos dividiendo y apoyando en eso.
Colab. 3	Nos dividimos los trabajo que tenemos; tú te encargas de algunas, tú de este proyecto, y es así como nos coordinamos. De acuerdo a las capacidades que uno tenga, un compañero ha estado más metido a programas de diseño 3D, y cuando tenemos un trabajo de ese tipo, “es con el” Y cuando tenemos proyectos nos dividimos el trabajo, “tú haces esto yo hago esto”, dependiendo las cualidades que uno tenga, y también viendo la manera de no afectar que a uno lo carguen más de trabajo que otro, es como compensativo.

ESTILOS DE AUTORIDAD

Directivo 1	<p>La tercera parte del equipo directivo, nuestro socio, está un poco lejos, pero cuando le ha tocado intervenir, él sí es muy autoritario, él es más así de: tiempos, rendimientos, y tajante. Cosas que yo no voy con eso porque, sé que en un momento dado, con esa forma de ser puede uno equivocarse y extralimitarse. Y sí alguien lo está haciendo con gusto y se equivocó y de repente llegas, lo regañas y maltratas... esa no es la forma, desde mi punto de vista. El Directivo 2 es un poco exigente, pero mucho menos que nuestro socio, pero también es exigente. Yo exijo a mi forma, exijo que las cosas estén bien hechas, estén en tiempo, pero también a mi manera; no regañando, no gritando, no explotando, no haciendo un drama, no tomando actitudes de ese tipo, sino en otra forma, siendo un poco más consiente, pero sí exigiendo.</p>
Directivo 2	<p>El Directivo 1 es una persona muy tranquila, muy serena, muy paciente. Él no se acelera, es muy tranquilo. Él espera las cosas, no las apresura. Nuestro socio, él sí es muy explosivo, muy que quiere que todo sea rápido y bien hecho, como cualquier persona. Y su servidor, estoy más en contacto yo con ellos como coordinador. Soy el que le pasa la información a las otras dos personas del equipo directivo. Entonces, como yo estoy más empapado de todo lo que se maneja, entiendo cuando las cosas se atorán, cuando las cosas se atrasan, pero también entiendo cuando se están tardando por algunas otras cuestiones que se les asignan, entonces ahí hay que ver la forma en que, si hay mucho trabajo, buscar personas temporales, o ver la manera de apoyar también a los muchachos.</p>
Colab. 1	<p>Son tres personas diferentes. Todas tienen su manera de ser en especial, varían bastante, el Directivo 1 es súper respetuoso para pedir, ... radica más en la experiencia que ha tenido. Cuando salimos a las dependencias ya lo conocen, lo ubican, y saben que es muy respetuoso y trata de tener como un muy buen trato para agilizar las cosas. Creo que es parte de su estrategia, de ser el líder y la cabeza de la empresa, es su estilo.</p> <p>El Directivo 2 Es más práctico, no es que no sea respetuoso para pedir las cosas, sino es más práctico, a lo mejor porque es más joven, las hace a su manera, lo cual está muy bien. Lo veo de una forma positiva.</p> <p>La tercera parte... no he tenido mucho contacto, pero él es, más por su personalidad, tiene ese sello característico de ser del norte y hablar un poquito golpeado y algunas personas no están acostumbradas, algunas otras sí pero tampoco es como que negativa la forma en la que lo hace.</p>
Colab. 2	<p>Las tres personas de la parte directiva, de las que tenemos mayor contacto solamente son dos, Directivo 1 y Directivo 2. Con la tercera parte directiva es muy, muy raro que tengamos contacto con él.</p> <p>Con la parte del Directivo 1 y Directivo 2, es muy buena, como todos nos comunicamos, ellos nos ponen un trabajo y están despreocupados, porque nosotros lo sacamos, cualquier cosa con ellos rápido nos comunicamos y les avisamos que ya quedó lo que tenía que hacerse, y si se tiene que firmar, nos coordinamos...</p> <p>Con la tercera parte no tenemos esa comunicación directa, de "¿dónde está eso?", o "esto se hace así".. con él no se tiene el contacto de esa forma.</p>
Colab. 3	<p>El Directivo 1, lleva una rutina más relajada, y el Directivo 2 tiene... más autoridad para pedir las cosas, "necesito esto", "lo quiero en tal fecha", "a tal hora".. y el Directivo 1 es más relajado; que las cosas salgan bien, tómate tu tiempo, pero sí lo necesitamos.</p> <p>Al principio sí había un poco como de conflicto al estar entre dos tipos de autoridades distintas, pero ya ahorita viendo la modalidad de la empresa, de las dos personas que rigen, toma parte de uno y parte del otro para poder sacar el trabajo bien.</p>

AUTODENOMINACIÓN/PERCEPCIÓN	
Directivo 1	<p>Trabajo. Trabajo: con mucho gusto, en un buen ambiente. Ahí ya son varias palabras, no sé si haya una sola palabra que pueda condensar esas ideas. Hay un buen ambiente, al menos lo siento, al llegar, por los muchachos, son jóvenes, con ganas, me sorprende el animo que le ponen, la energía que tienen, (...) es de noche y están trabajando como si nada y eso da muy buen humor. A mí me da mucho gusto, es un trabajo en un ambiente muy, muy padre.</p>
Directivo 2	<p>Una empresa que le ha costado trabajo, iniciar, como todo. Como todos los inicios son difíciles y si eres constante, si buscar mejorar, si buscar ofrecer lo mejor de ti pero, no nada más lo mejor, si buscas ofrecer algo más de lo que todos ofrecen; tienes la oportunidad de ir creciendo poco a poco, entonces así lo consideraría, una empresa que va creciendo, que se va desarrollando, y si seguimos en esta misma línea de trabajar, aprender, mejorar, podemos hacer y ser algo un poco más grande.</p>
Colab. 1	<p>Una empresa muy práctica, con buena comunicación, porque nos coordinamos en hacer las cosas, para que el trabajo salga bien y rápido.</p>
Colab. 2	<p>Una empresa que esta en un nivel medio en cuestión de trabajo; no es ni muy pequeña, que pase tiempo sin tenerlo, ni una empresa grande que tenga las grandes obras, pero sí es una empresa que con lo que tiene lo sabe hacer y lo sacamos en tiempo y forma. Es una empresa que se ha comprometido con sus trabajos con la calidad que se requiere. Es una empresa que le gusta innovar, salir de lo básico en cuestión de construcción y diseño hacer cosas nuevas, innovar en cuestión de materiales, de formas y diseños. La definiría como una empresa responsable, y con un sentido de innovación hacia las cosas nuevas.</p>
Colab. 3	<p>De una buena calidad, porque el ambiente, desde que yo he estado aquí, me siento muy bien, el ambiente laboral, como el trabajo que realizamos. A mí no se me complica el trabajo que hacemos ni tampoco el ambiente de trabajo, van coordinados, por eso digo que es de buena calidad, y no he tenido ningún problema con las personas directivas de la empresa.</p>

SATISFACCIÓN LABORAL

Directivo 1	Sí. Siento que saben que están aquí colaborando, que están aprendiendo. Los trabajadores saben que están haciendo bien las cosas, que se les tiene aprecio y que se valora lo que están haciendo, y eso hay que demostrarlo. Tienes que demostrárselos para que ellos sientan que ellos sí están siendo valorados. Igual en la oficina que se valora el trabajo que hacen y siempre también tratarles de enseñarles dentro de lo que cabe, y que sientan que vayan aprendiendo, por el bien de la empresa. O sí en algún momento dado deciden irse que se lleven algún aprendizaje también.
Directivo 2	Sí, totalmente. Totalmente hay una satisfacción laboral , porque obviamente, primero, todos trabajamos por un sueldo, eso es innegable, todos los que trabajamos. Yo creo que por eso nos llamamos profesionales en lo que hacemos. Un profesional es alguien que tiene una carrera, un profesional es alguien que cobra porque hace su trabajo bien, entonces nosotros consideramos que la remuneración que ellos tienen de su trabajo es buena, es por eso que llevan ya con nosotros tres años trabajando, porque es algo que se les está remunerando bien; y todas las personas trabajan por un sueldo, nadie lo hace por amor al arte, entonces yo considero eso.
Colab. 1	Yo me encuentro muy satisfecho con mi trabajo. Considero que ha sido muy grato poder laborar para una empresa en la que se me presentan muchas oportunidades de desarrollo profesional.
Colab. 2	Mi satisfacción es alta porque salí de la escuela sin experiencia, y aquí he agarrado experiencia en todas las áreas en dónde yo estudié, arquitectura, proyectos, ingeniería, investigación, supervisión de obra, procesos administrativos que conllevan las obras, y sí he agarrado mucha experiencia.
Colab. 3	Me siento muy a gusto trabajando aquí, nos es mucho el tiempo que llevo, pero he sentido como un buen "recibimiento". Eso me facilita mucho a la hora de realizar mis labores.

Anexo 2. Transcripción de entrevista con el director general en la categoría de comunicación interna.

¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en la empresa para interactuar?

Teléfono, celular y correos electrónicos,

¿No utilizan ningún tipo de oficio o notas para comunicarse?

No, nada de ese tipo

¿Cómo calificaría la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas o departamentos?

Muy Buena, es fácil entendernos dentro del lenguaje que utilizamos de nuestro trabajo en cuanto a términos y tecnicismos de arquitectura.

¿Qué sucede con otras áreas como la de contabilidad?

Existen problemas en esa área, ha ido mejorando poco a poco, hay un poco más de interacción porque es un área que desconocemos, tal vez todo esto es debido a que es externo a la empresa, tal vez teniéndolo en la oficina sería más caro y estaría muy subutilizado. Y en cuanto a comunicación, es mala, bueno regular, de un 7, del 1 al 10. Es suficiente, pero no es buena.

¿Recibes información sobre los asuntos que acontecen en la empresa?

Si, pero hay veces en un porcentaje de cosas, no me entero.

¿Por ejemplo?

Trabajos que realizan los demás directivos, es trabajo de la empresa, pero prácticamente lo hacen por su cuenta, no comunican muchas cosas. Como no existe una red de comunicación, ellos lo hacen, lo resuelven y ahí se queda, no se filtra, no se permea.

¿Planteas propuestas de mejora sobre las funciones y/o servicios que desempeñas en la empresa?

... no.

¿Has realizado alguna sugerencia o propuesta por el mejoramiento general de la empresa?

Sí, alguna que otra. Más eficiencia en algunos trabajos, de que algún trabajador en la oficina se equivoca, que pongan más atención, que estén mas atentos de algunas cuestiones, a veces se equivocan en un oficio o una estimación por una letra. Correcciones.

¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la empresa llegue hasta la persona responsable

No, desconozco, solo personalmente, si hubiera un memorándum o una carta supongo que seria mejor, creo que daría como un poco más de seriedad,

¿Con qué frecuencia tienes intercambios de información (en reuniones o personalmente) con tu jefe inmediato? Casi a diario hay una comunicación por la cuestión del trabajo mismo , de la oficina, diario reviso, diario le doy seguimiento a lo que están haciendo.

¿Con qué frecuencia realizan juntas de trabajo para discutir temáticas generales a favor del desarrollo de la empresa?

Nunca hay una junta para ver... Lo más que se ha hecho es... un día se habló de organizar la oficina, organizar los papeles, y se hizo, que era una reguero espantoso, fue como una reunión para hablar de eso, pero debería haber más reuniones para mejorar muchas cosas, mas eficiencia, optimización de tiempos, que platiquen ellos sus experiencias que opinan todo eso, falta, no hay.

En caso de existir dichas juntas, como la de esa ocasión ¿Cómo calificarías la efectividad de las mismas?

Muy Buena, porque son personas que sí hacen caso, afortunadamente son personas trabajadoras.

¿Recibes información de los cambios que se realizan en los procesos o funciones en los que participas?

Claro porque soy el que a veces tiene que firmar o dar el visto bueno, pero por ejemplo, falta todavía, lo que decía una vez el contador, que para toda información hay ciertos protocolos que no se siguen y deberían. Por ejemplo si llega alguna información, algún plano, una norma, todo eso falta, concentrarlo; inmediatamente que llega se debe escanear, sacar copia, archivarlo en un lugar, eso no existe, esta todo regado. Cada colaborador tiene un poco de información; cuando se requiere hay que estarlos buscando, y no se concentra como debería ser, en un lugar, en una computadora, en una memoria. Que cualquiera, que cuando se requiera una información “¡ah, aquí esta!” por si no están ellos, eso falta, depende de ellos a veces porque no hay un canal que la lleve a una base de datos a donde debería estar todo digitalizado, Sí se archivan los documentos en carpetas, pero todo debería estar digitalizado, debería ser un protocolo de la empresa, todo lo que llega se digitalice, se archiva y guarda en una memoria.

¿Tienes autonomía para tomar decisiones que mejoren las funciones o servicios que desempeñas en la empresa? Claro, mucho, tal vez por eso no mejoramos, nadie me exige nada, ni los demás directivos; que esté mas tiempo por ejemplo, pero es así de amigos, eso podría ser lo malo en un momento dado.

¿Conoces el Plan de Desarrollo de la empresa?

No, no tenemos

¿Conoces los objetivos de la empresa para este año?

No, tampoco, simplemente no los hay, objetivos en mejorar en tal cosa. Sí hemos propuesto tal vez, es que haya trabajo, gestionar trabajo, que sea continuo, no hemos llegado a plantearnos mejorar en ciertos procesos o actividades, que sería importante planear, porque tal vez hay áreas en las que deberíamos incursionar como empresa y no se ha hecho, estamos muy pasivos esperando a que nos den un trabajo o nos caiga un trabajo, entonces como empresa hay oportunidades que no hemos aprovechado y que a lo mejor valdría pena plantear objetivos, creo que ese sería el objetivo, plantear objetivos, pero no está planteado que es lo más... (preocupante).

¿Crees que obtienes el reconocimiento adecuado por el interés en tu trabajo?

Si.

Mucho o suficiente?

Yo diría que más que suficiente.

¿Cómo consideras la comunicación con tus colegas?

Bien, yo creo que hay comunicación, entendimiento en lo que se quiere hacer, no hay mucha disparidad, la considero buena.

¿Cómo consideras la comunicación con tus trabajadores.

Muy buena también, aunque no se a que te refieres, a que si hay una comunicación en términos de trabajo en sí, o simplemente en la comunicación personal...

Una combinación de las dos.

Es buena, creo que sí.

¿Buena o muy buena? No sé cuál sería el caso para que sea muy buena, que estándar tendría que manejarse para que sea muy buena, lo que sí es que es buena, no sé si existiría la muy buena o en que consista la muy buena.

¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo que existe en la empresa?

Bien, en ese sentido hay un buen ambiente; en la oficina como con los trabajadores de la obra, que a lo mejor en lo anterior estoy hablando solo de la oficina, pero en el caso de cuando hay obra hay buena comunicación.

¿Pero solo con el Maestro?

Bueno, con las personas que están al frente, porque ya ellos se comunican con su gente. Yo no sé que tan importante sería que yo me comunique directamente con los albañiles, o que tan importante sería que en la empresa los mismos albañiles lo hubiera, que son muy eventuales, que ese es el problema, hubiera una cierta comunicación o ciertas reuniones de trabajo con ellos y que no se ha hecho, la única comunicación es con el maestro encargado, pero esa comunicación si es muy buena ahí sí.

¿Cómo describirías las instalaciones de la empresa?

Bien, me gustan. Hay suficiente luz, suficiente espacio, yo creo que en la oficina están contentos, en las obras se les trata de dar las mejores condiciones, que tengan el equipo necesario, que haya ciertos estímulos económicos también, que haya, en caso, en los lugares que no hay restaurantes o comida, se les provee de un buen alimento, y en la oficina siento que las condiciones son adecuadas, hay confort, ubicación, en ese sentido creo que es muy buena.

Por último, ¿Cuál es el nivel de pertenencia o identificación que tienes con la empresa?

Mucha y muy bien, es un logro, una satisfacción mas porque mi hijo esta trabajando allí y forma parte de la empresa, se ve como algo mas “tuyo” no es algo ajeno, y el nivel de pertenencia es muy alto.



Anexo 3. Cuestionario

Manuel Héctor Álvarez Méndez

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar la comunicación interna que existe en la empresa de construcción Álvarez y Álvarez. Los resultados serán confidenciales y con fines académicos. Antes de comenzar, favor de proporcionar los siguientes datos:

Departamento/Área: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Instrucciones: Por favor subraye la respuesta según su criterio.

1.- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en la empresa para interactuar?

a) Teléfono b) Celular c) Correo electrónico d) Oficios

e) Redes Sociales f) Boletín g) Notas informales h) Otros _____

2.- Solo de los medios elegidos en la respuesta anterior, ¿Podría enumerar los más efectivos, siendo 1 el más efectivo,?

1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____

5) _____ 6) _____ 7) _____ 8) _____

3.- ¿Cómo calificaría la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas o departamentos?

a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Regular e) Mala f) Muy Mala

4.- ¿Recibes información sobre los asuntos que acontecen en la empresa?

a) Si b) No

5.- Si la respuesta anterior fue sí, ¿Qué tan frecuente recibes información de dichos asuntos?

a) Siempre b) Muy frecuente c) Ocasionalmente d) Casi nunca

6.- ¿Planteas propuestas de mejora sobre las funciones y/o servicios que desempeñas en la empresa?

a) Si b) No

7.- Si la respuesta anterior fue sí ¿Qué tan frecuente son tomadas dichas propuestas

a) Siempre b) Muy frecuente c) Ocasionalmente d) Casi nunca e) Nunca

8.- ¿Has realizado alguna sugerencia o propuesta por el mejoramiento general de la empresa?

a) Si b) No

9.- ¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la empresa llegue hasta la persona responsable o jefe inmediato?

a) Si b) No

10.- ¿Con qué frecuencia tienes intercambios de información (en reuniones o personalmente) con tu jefe inmediato?

- a)Diario b)Semanalmente c) Mensualmente d)Ocasionalmente e)Nunca

11.-¿Con qué frecuencia realizan juntas de trabajo para discutir temáticas generales a favor del desarrollo de la empresa?

- a)Diario b)Semanalmente c)Mensualmente d)Ocasionalmente e)Nunca

12.- En caso de existir dichas juntas ¿Cómo calificarías la efectividad de las mismas?

- a) Muy efectivas b)Suficientemente efectivas c)No lo suficiente d) Nada

13.- ¿Recibes información de los cambios que se realizan en los procesos o funciones en los que participas?

- a)Mucha b)Suficiente c) Poca d) Ninguna

14.-¿Tienes autonomía para tomar decisiones que mejoren las funciones o servicios que desempeñas en la empresa?

- a)Mucha b) Suficiente c)Poca d)Ninguna

15.-¿Conoces el Plan de Desarrollo de la empresa?

- a)Si b)No

16.-¿Conoces los objetivos de la empresa para este año?

- a)Si b)No

17.- ¿Crees que obtienes el reconocimiento adecuado por el interés en tu trabajo?

- a)Mucho b)Suficiente c)Poco d)Nada

18.- ¿Cómo consideras la comunicación con tu jefe inmediato?

- a) Excelente b) Muy buena c) Buena d)Regular e)Mala f)Muy mala

19.- ¿Cómo consideras la comunicación con tus compañeros de trabajo/área?

- a) Excelente b) Muy buena c) Buena d)Regular e)Mala f)Muy mala

20.- ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo que existe en la empresa?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d)Regular e)Malo f)Muy malo

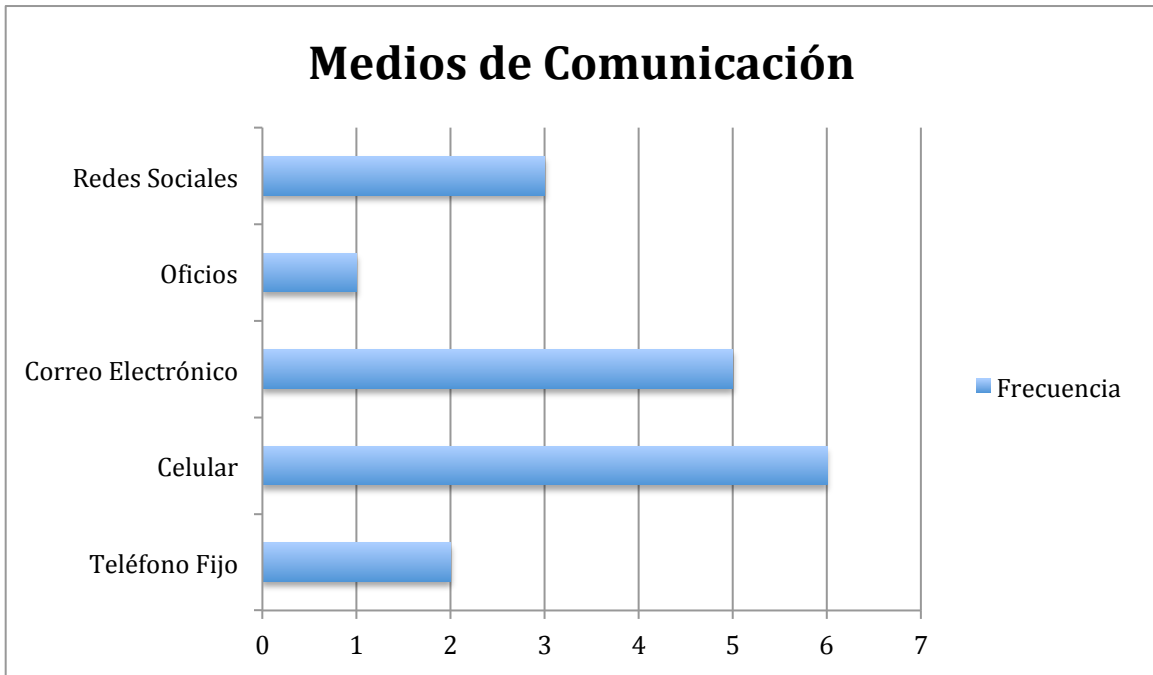
21.- ¿Cómo describirías las instalaciones de la empresa?

22.- ¿Cuál es el nivel de pertenencia o identificación que tienes con la empresa?

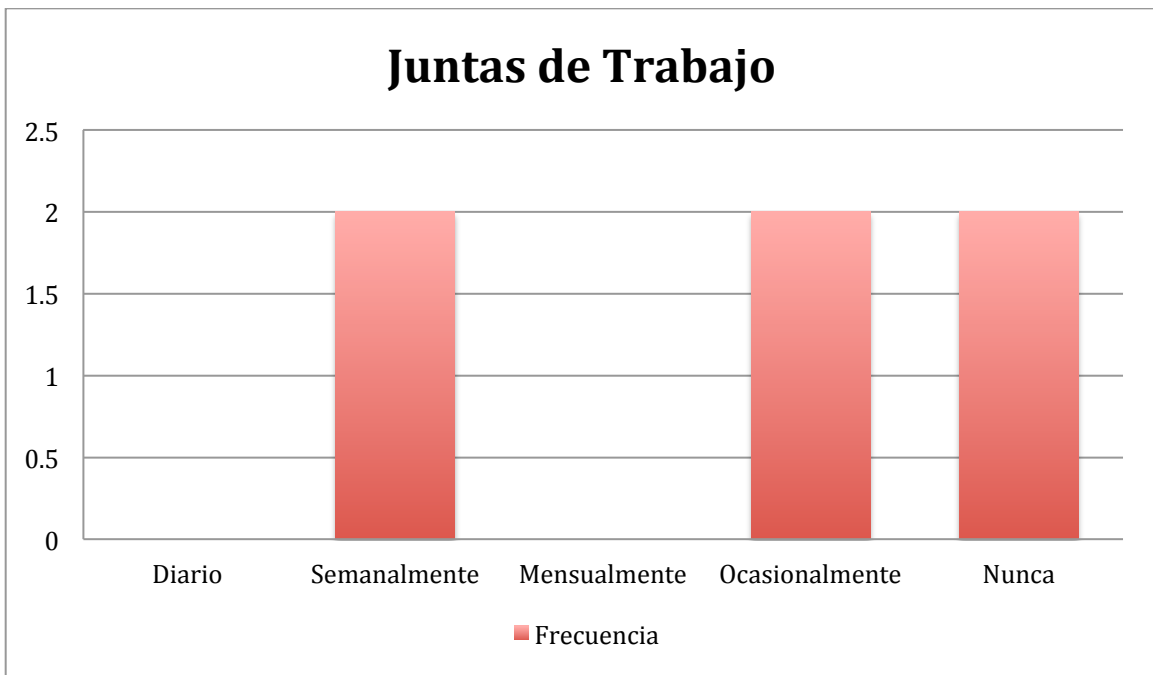
- a) Muy alto b) Alto c)Regular d)Ligero d)Ninguno

23.- Por último, ¿Podrías describir como te sientes de pertenecer a Álvarez y Álvarez?

Anexo 4. Gráficas.

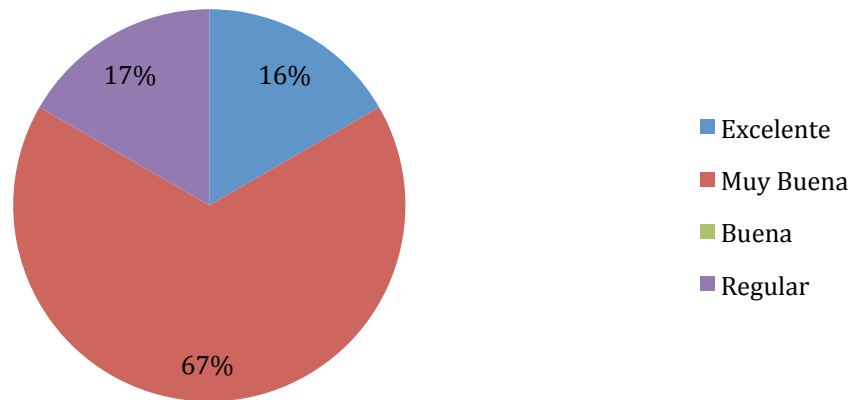


Gráfica 1. Medios de comunicación de la empresa.



Gráfica 2. Juntas de Trabajo en la empresa.

Comunicación entre compañeros de trabajo



Gráfica 3. Comunicación entre compañeros de trabajo.