



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para las
Organizaciones



Tesis

Producción, circulación y consumo del discurso sobre filosofía empresarial
al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas.
Estudio de caso en San Luis Potosí.

Que presenta:

Lucía Alejandra Rocha Ortega

Para obtener el Título de:

Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

Director de tesis:

Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez

Codirectora de tesis:

Dra. María Concepción Lara Mireles

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre 2018



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para las
Organizaciones



Tesis

**Producción, circulación y consumo del discurso sobre filosofía empresarial
al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas.**
Estudio de caso en San Luis Potosí.

Que presenta:

Lucía Alejandra Rocha Ortega

Para obtener el Título de:

Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez
Director

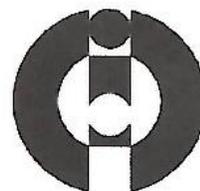
Dra. María Concepción Lara Mireles
Codirectora

Dr. Juan Ignacio Barajas Villarruel
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre 2018



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Lucía Alejandra Rocha Ortega, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Producción, circulación y consumo del discurso sobre filosofía empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 04 de septiembre de 2018

Atentamente

Lucía Alejandra Rocha Ortega



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para las
Organizaciones



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “Producción, circulación y consumo del discurso sobre filosofía empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí” se realizó entre agosto de 2016 y junio de 2018 bajo la dirección del Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez y la Dra. María Concepción Lara Mireles.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Lucía Alejandra Rocha Ortega

*Cuando nos hallamos en la problemática
de no ser capaces de cambiar una situación,
nos enfrentamos al enorme desafío
de cambiarnos a nosotros mismos.*

Viktor Frankl

A Matías

mi corazón sólo es un hogar, porque lo habitas tú

A Lucía

por ser capaz de parar todos los trenes de mi mente y amarme de manera incondicional

A Miguel

por demostrarme con su ejemplo, dedicación y esfuerzo, que todo es posible

A Manuel

por ser y por estar, por convertirse en mi mayor cómplice en la vida

Sin ustedes, nada sería posible

Infinitas gracias

Agradecimientos

El culminar este proyecto de investigación, resultó un reto tanto personal como profesional para mí; el proceso fue largo, algunas veces tormentoso, pero en su gran mayoría, estuvo lleno de momentos maravillosos que se quedarán conmigo para siempre. Sin duda, nada de lo ocurrido desde el inicio de la maestría hasta el momento de su culminación hubiera sido posible sin la inspiración, ayuda, dedicación, compañía, paciencia y amor de las personas que estuvieron conmigo.

Agradezco a la Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones, por la oportunidad brindada y por las facilidades para cursar el posgrado. Es una realidad que, el camino hubiera sido muy complicado sin la guía de la Dra. María Auxiliadora Gabino Campos, el apoyo incondicional del Dr. Alfredo Barrales Martínez y del Lic. Héctor González Leyva, que más que centrarse en aspectos meramente académicos, me hicieron sentir parte de una comunidad, de una familia llamada MIC.

A manera de mención especial, agradezco al Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez por la paciencia, orientación y apoyo incondicional; por ayudarme a hacer de mi proyecto de investigación una realidad, sin su dedicación y compromiso nada hubiera sido posible. De igual forma, agradezco a la Dra. María Concepción Lara Mireles quien estuvo en todo momento al pendiente del desarrollo de la tesis y tuvo aportaciones que hicieron crecer el proyecto; y finalmente agradezco al Dr. Juan Ignacio Barajas Villarruel quien, desde una perspectiva distinta y siempre comprometida, aportó valiosos elementos para la construcción de lo que hoy es la investigación, en su versión final.

Parte importante del resultado de este trabajo, fue gracias a la contribución y compromiso de las profesoras y el profesor que, con sus clases, consejos y críticas constructivas hacia mi desempeño académico, me inspiraron a seguir adelante, a mejorar mi trabajo y sobre todo a concluir este proceso; agradezco a la Dra. Aida Ortega Velázquez, a la Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez y al Dr. José Miguel Del Río Contreras, me llevo sus mejores enseñanzas, siempre serán un ejemplo a seguir para mí.

Durante mi estancia de investigación en la Universidad Complutense de Madrid, tuve la gran fortuna de conocer de manera personal, académica y profesional al Dr. José Luis Piñuel Raigada quien, con su experiencia incomparable, visión a futuro y compromiso con mi proyecto, ayudó a construir una perspectiva diferente de mi investigación, agradezco sus enseñanzas y el tiempo que compartió conmigo; de igual forma, agradezco al Dr. Carlos Lozano Ascencio por la ayuda brindada y la crítica constructiva hacia mi trabajo metodológico; agradezco también, las aportaciones del Dr. Juan Antonio Gaitán Moya quien, siempre tuvo disposición de aportar nuevas miradas al desarrollo del proyecto.

Esta experiencia, no hubiera sido posible sin la complicidad y compañía incondicional de Irma Ramos y Eder Oliva, gracias por tantos momentos, sin ustedes este proceso hubiera sido sumamente complicado; sé que lo vivido en la maestría y nuestras experiencias en Madrid, Málaga y París nos acompañarán por siempre y aunque tuvimos momentos difíciles, supimos resolverlo de la única manera que se pueden resolver las cosas: estando juntos, escuchándonos y sobre todo queriéndonos. De igual forma agradezco a Fabricio Palomino, Gerardo Corral y Sara Kalixto, por hacer esta experiencia más amena, por las pláticas y risas compartidas dentro y fuera de la Facultad; no solamente compartimos un salón de clases, compartimos un sueño que ahora vemos hecho realidad.

Finalmente, y no menos importante, agradezco a la empresa Thyssenkrupp por las facilidades otorgadas para la construcción de esta tesis; por brindarme la oportunidad de recolectar datos, información y perspectivas individuales y colectivas que abonaron al desarrollo de mi trabajo teórico – metodológico y, sobre todo, por permitirme el acercamiento con los colaboradores en general para conocer sus inquietudes, necesidades y percepciones de su entorno laboral.

Espero que estas líneas, sirvan de agradecimiento para todas aquellas personas que de manera directa o indirecta formaron parte de este proyecto; sin su apoyo, compañía e inspiración, hubiera sido imposible llegar a la culminación de la maestría y finalizar mi tesis.

Resumen

La presente tesis tiene como objetivo estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la integración, el consenso y la productividad organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo, bajo los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

Para ello, la filosofía empresarial se problematizará como un discurso, es decir, como una práctica de intercambio colectivo que, a través de la producción y circulación de textos, favorece el uso de mensajes que se traducen en actos reflexivos, actos ejecutivos y actos discursivos originados en procesos comunicativos.

Se parte del supuesto de que son las interacciones comunicativas el núcleo organizador de todo cuanto la gente sabe, hace y dice al interior de su centro de trabajo.

Tabla de contenido

Introducción	2
Capítulo 1. Planteamiento del problema	3
1.1 Problemática de investigación	3
1.2 Objeto de estudio.....	4
1.2.1 Objeto material	5
1.2.2 Objeto formal	5
1.3 Preguntas de investigación	6
1.4Objetivos de investigación	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Supuestos de investigación	7
1.5.1 Supuesto de movimiento	8
1.5.2 Supuesto de articulación de procesos.....	8
1.5.3 Supuesto de la direccionalidad	8
1.6 Alcance de la investigación	8
1.6.1 Delimitación	8
1.7Justificación	9
1.8Contextualización.....	12
Capítulo 2. Organización: complejidad, cultura y comunicación	13
2.1 Estado de la cuestión	13
2.1.1 La organización como generadora de la filosofía empresarial	14
2.1.2 El factor humano dentro de la relación organización – filosofía empresarial	16
2.2 Organización.....	21
2.2.1 Filosofía empresarial	21
2.2.3 Visión	26
2.2.4 Valores	28
2.2.5 La organización	32
2.2.7 Comunicación interna	38
Capítulo 3. Marco teórico	45
3.1 Paradigma de Durkheim.....	45
3.2 Matrices Epistemológicas.....	46

3.2.1 Matriz epistemológica Sistémica.....	46
3.2.2 Matriz epistemológica Cibernética.....	46
3.2.3 Matriz epistemológica Dialéctica.....	46
3.3 Fuentes científicas históricas	48
3.3.1 Cibernética	48
3.4 Teoría de sistemas.....	50
3.5 Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).....	54
3.6 Estrategia de articulación teórica.....	58
Capítulo 4. Metodología	60
4.1 Modelo de análisis	60
4.2 Categorías de análisis.....	62
4.2.1 Nivel de complejidad de la organización	62
4.2.2 Comunicación interna	62
4.2.3 Cultura organizacional	63
4.3 Enfoque de investigación	63
4.3 Método de investigación.....	64
4.4 Técnicas de investigación.....	64
4.4.1 Observación participante.....	65
4.4.2 Encuesta	66
4.4.3 Análisis del discurso.....	67
4.5 Validación.....	68
Capítulo 5. Análisis de resultados.....	71
5.1 Autodiagnóstico de Thyssenkrupp.....	71
5.2 Resultados y análisis de observación participante.....	74
5.2.1 Sistema ecológico (SE) = Lo que ocurre = Misión	76
5.2.2 Sistema social (SS) = Lo que se hace = Visión.....	78
5.2.3 Sistema de comunicación (SC) = Lo que se dice = Valores.....	79
5.3 Resultados y análisis de encuesta	80
5.3.1 Resultados de aplicación de encuesta al interior de Thyssenkrupp.....	85
5.3.2 Análisis de la información recolectada en la encuesta.....	115
5.3.3 CA1: nivel de complejidad de la organización.....	115
5.3.4 CA2: Comunicación interna.....	121

5.3.5 CA3: Cultura organizacional.....	128
5.4 Resultados y análisis del discurso	134
5.4.1 Procesamiento de datos	136
5.4.2 Codificación	138
5.4.3 Primer nivel de análisis: filosofía empresarial de Thyssenkrupp	140
5.4.4 Segundo nivel de análisis: filosofía corporativa de Thyssenkrupp	145
5.4.5 Tercer nivel de análisis: red conceptual	149
5.4.6 Cuarto nivel de análisis: gramatical	160
5.5 Soportes de interpretación de información recolectada	167
5.5.1 Constantes de interacción y variables de sus dimensiones comunicativas, ecológicas y sociales.	167
5.5.2 Soportes de comunicación interna utilizados en Thyssenkrupp.....	171
5.5.3 Limitaciones del estudio e implicaciones para futuras investigaciones	174
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....	175
6.1 Conclusiones.....	175
6.2 Recomendaciones	179
Bibliografía	182
Anexos.....	191

Índice de tablas

Tabla 1: Desarrollo humano, ONU vs Organización	14
Tabla 2: Ejemplos de ideales centrales en la filosofía de dos empresas.....	19
Tabla 3: Componentes de la misión empresarial	37
Tabla 4: Puntos relevantes del concepto de visión empresarial.....	38
Tabla 5: Principios válidos de los valores	41
Tabla 6: Principales definiciones del concepto de valor empresarial	43
Tabla 7: Factores que componen el mix de identidad	51
Tabla 8: Perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones	52
Tabla 9: Características principales MDCS y Teoría de Sistemas	65
Tabla 10: Modelo de análisis general.....	67
Tabla 11: Modelo de análisis de observación participante.....	77
Tabla 12: Modelo de análisis de encuesta	83
Tabla 13: Rangos de edad	89
Tabla 14: Sexo	90
Tabla 15: Agrupación de puesto de trabajo.....	91
Tabla 16: Re-categorización de áreas de trabajo	92
Tabla 17: Agrupación de áreas de trabajo	93
Tabla 18: Nivel de estudios	94
Tabla 19: Conocimiento de la filosofía empresarial.....	95
Tabla 20: Organización del trabajo	96
Tabla 21: Trabajo en equipo.....	97
Tabla 22: Identificación (misión, visión y valores)	98
Tabla 23: Compromiso	99
Tabla 24: Comunicación	100
Tabla 25: Objetivos y metas de la organización.....	101
Tabla 26: Área de trabajo y equipo óptimo	102
Tabla 27: Sueldo y prestaciones.....	103
Tabla 28: Filosofía empresarial	104
Tabla 29: Desacuerdos	105
Tabla 30: Reconocimiento.....	106

Tabla 31: Líderes “practican lo que pregonan”	107
Tabla 32: Valores	108
Tabla 33: Equidad de oportunidades	109
Tabla 34: Innovación y recompensas	110
Tabla 35: Visibilidad de filosofía empresarial.....	111
Tabla 36: Visión	112
Tabla 37: Misión	113
Tabla 38: Información compartida.....	114
Tabla 39: Permanencia en la organización.....	115
Tabla 40: Equilibrio “pensar, hacer, decir”	116
Tabla 41: Mediaciones en las subcategorías CA1	120
Tabla 42: Niveles de respuesta NCO	123
Tabla 43: Mediaciones en las subcategorías CA2	127
Tabla 44: Niveles de respuesta CI	129
Tabla 45: Mediaciones en las subcategorías CA3	134
Tabla 46: Niveles de respuesta CO.....	135
Tabla 47: Modelo de análisis de discurso	137
Tabla 48: Frecuencias de palabras filosofía empresarial y corporativa	161
Tabla 49: Correspondencia MDCS – sustantivo, adjetivo, verbo	164
Tabla 50: MDCS: sistemas, constantes de interacción y variables	169
Tabla 51: Soportes de comunicación interna, utilizados en Thyssenkrupp.....	169

Índice de figuras

Figura 1: Factores derivados del entorno organizacional	35
Figura 2: Niveles constituyentes de la cultura de una empresa	49
Figura 3: Componentes de la cultura organizacional.....	50
Figura 4: Aplicación del paradigma de Durkheim en las organizaciones actuales.....	58
Figura 5: Matrices epistemológicas.....	60
Figura 6: Teoría de Sistemas	63
Figura 7: Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social	65
Figura 8: Estrategia de articulación teórica, TS – MDCS	67
Figura 9: Bitácora de observación participante	79
Figura 10: Lo que ocurre, lo que se hace y lo que se dice.....	80
Figura 11: Representación de lo que ocurre	81
Figura 12: Representación de lo que se hace	82
Figura 13: Representación de lo que se dice	83
Figura 14: Dimensiones propuestas por Denison Organizational Culture Survey	86
Figura 15: Mediación ecológica NCO	123
Figura 16: Ajustes CA1-NCO-SE	124
Figura 17: Mediación social CI.....	129
Figura 18: Ajustes CA2-CI-SS	130
Figura 19: Mediación ecológica CO.....	136
Figura 20: Ajustes CA3-CO-SC	136
Figura 21: Código verde – SE.....	142
Figura 22: Código rojo – SS.....	143
Figura 23: Código azul – SC	143
Figura 24: Filosofía empresarial	144
Figura 25: Filosofía corporativa.....	149
Figura 26: Red general de análisis F.E y F.C.....	153
Figura 27: Codificación del Sistema Ecológico	155
Figura 28: Codificación del Sistema Social	156
Figura 29: Codificación del Sistema de Comunicación.....	157
Figura 30: Mediación ecológica F.E y F.C	158

Figura 31: Ajuste F.E y F.C	158
Figura 32: Red de valores simbólicos	160
Figura 33: Red de valores de uso	161
Figura 34: Mediación social, correspondencia sustantivo, adjetivo, verbo	168
Figura 35: Ajuste: sustantivo, adjetivo, verbo.....	169

Índice de gráficos

Gráfico 1: Rangos de edad	91
Gráfico 2: Sexo	92
Gráfico 3: Agrupación de puestos de trabajo	94
Gráfico 4: Agrupación de áreas de trabajo	96
Gráfico 5: Nivel máximo de estudios	97
Gráfico 6: Conocimiento de la filosofía empresarial.....	98
Gráfico7: Organización del trabajo	99
Gráfico 8: Trabajo en equipo.....	100
Gráfico 9: Identificación (misión, visión y valores)	101
Gráfico 10: Compromiso	102
Gráfico 11: Comunicación	103
Gráfico 12: Objetivos y metas de la organización.....	104
Gráfico 13: Área de trabajo y equipo óptimo	105
Gráfico 14: Sueldo y prestaciones.....	106
Gráfico 15: Filosofía empresarial	107
Gráfico 16: Desacuerdos	108
Gráfico 17: Reconocimiento.....	109
Gráfico 18: Líderes “practican lo que pregonan”	110
Gráfico 19: Valores.....	111
Gráfico 20: Equidad de oportunidades	112
Gráfico 21: Innovación y recompensas	113
Gráfico 22: Visibilidad de filosofía empresarial.....	114
Gráfico 23: Visión	115
Gráfico 24: Misión	116
Gráfico 25: Información compartida.....	117
Gráfico 26: Permanencia en la organización.....	118
Gráfico 27: Equilibrio “pensar, hacer, decir”	119

Primera parte

Objeto de estudio y Estado de la cuestión

Introducción

Una de las principales preocupaciones de las empresas es la de retener a su capital humano, de manera específica a los mejores elementos. En un mundo tan competitivo como en el que vivimos hoy en día, la lucha entre las organizaciones por conservar a los colaboradores mejor capacitados es cada vez mayor.

Empresas de talla internacional, con prestaciones y posibilidades de desarrollo mayores que las empresas locales, atraen y retienen al personal más calificado de la región donde se establece; esto genera que las empresas locales pierdan valiosos elementos y como consecuencia, productividad y eficiencia.

En un estudio realizado por Collins y Porras (2006), en el que analizan empresas que consideran “visionarias”, de la talla de *Walt Disney* y *Boeing*, se menciona que estas organizaciones cuentan con una *filosofía empresarial* muy fuerte, que es transmitida a los colaboradores de manera eficaz y éstos a su vez, la toman como propia. Su investigación incluye relatos sobre acciones de las empresas, para comunicar su filosofía en todo momento.

El concepto de *filosofía empresarial*, lo utilizan los dirigentes de las empresas para señalar un modo específico de proceder dentro de la misma, sin embargo, podría llamarse de igual forma “políticas empresariales”, las cuales indican lo que se debe hacer tanto en la contratación de personal (contexto interno) como en no deteriorar el medio ambiente (contexto externo) así lo señala Ibarguengoitia (1995), en el libro *Apuntes para una filosofía de la empresa*.

Como parte de la propuesta que ofrece la presente tesis, en relación con el concepto actual de *filosofía empresarial*, a lo largo de este documento se entenderá como el vínculo entre los elementos de la organización, es decir, el equipo humano (colaboradores), el equipo material de trabajo (aspectos tangibles) y los recursos económicos (aspectos intangibles de carácter financiero), que definen lo que una organización es, lo que pretende lograr y hacia dónde se dirige. Este concepto, agrupa la *misión*, la *visión* y los *valores* de la empresa, a través de los cuales se busca optimizar la integración, producción y orientación.

Retomando el concepto de los elementos de la organización, tal y como lo describe Ibarguengoitia (1995), el capital humano se refiere a las mujeres y hombres que prestan sus

servicios a la empresa; el equipo material de trabajo son las instalaciones, maquinaria, transporte, entre otros elementos y por último; los recursos económicos, que se refieren al capital con el que cuentan las organizaciones para financiar sus operaciones.

Esta investigación describió el discurso de la filosofía empresarial de la compañía alemana *Thyssenkrupp Components Technology de México S.A. de C.V.* (la cual será llamada de ahora en adelante, simplemente Thyssenkrupp); además realizó un estudio profundo sobre los métodos aplicados a procesos de comunicación utilizados por la organización antes mencionada, para transmitir dicho discurso a los colaboradores.

Es natural pensar que un empleado que adopta la filosofía de la empresa como suya, permanecerá varios años dentro de la organización. Por tal motivo, la presente investigación aborda como temática principal: la comunicación organizacional, específicamente la cultura organizacional, la comunicación interna y la complejidad de la organización, ya que se entiende que son factores clave para identificar, analizar e interpretar los métodos comunicativos utilizados por Thyssenkrupp, a través de los cuales se transmite la filosofía empresarial y se puede llegar a lograr la estabilidad de los colaboradores en dicha organización.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Problemática de investigación

Para fines del presente estudio y desde una definición propia, la *filosofía empresarial* tiene como fin dar cumplimiento a una serie de criterios y políticas propias de la organización, con el objetivo de alcanzar una proyección importante en el ámbito económico y social en el área que se desempeña, a la par de ofrecer estabilidad y *sentido de pertenencia* a los empleados.

Actualmente, resulta necesario identificar por qué los colaboradores de una empresa no logran adoptar la *misión, visión y valores* (discurso de la filosofía empresarial) como un concepto propio; por qué dichos elementos no logran fungir como el vínculo que sincroniza el entorno organizacional con el pensar, actuar y decir que posee el empleado.

Es cierto que hoy en día la competencia de las empresas por conseguir y retener a los colaboradores es cada vez más complicada. Se compite con organizaciones internacionales donde el *sentido de pertenencia* se fomenta diariamente con diversos métodos, técnicas e incluso

incentivos que hacen que los empleados se identifiquen con la organización y permanezcan en ella.

Ante este panorama, surge la necesidad de generar nuevos métodos para establecer una relación más fuerte y duradera con los empleados. Esta nueva perspectiva dentro de las organizaciones contempla a la *filosofía empresarial* como el eje rector que define a la empresa en lo que es, lo que quiere ser y, lo más importante, es el sello que logra relacionar a través de procesos adaptativos, sociales y comunicativos a la organización (empresa) con sus elementos (colaboradores).

Por tal motivo, la presente investigación tiene como propósito estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la *integración*, el *consenso* y la *productividad* organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo.

Para ello, *la filosofía empresarial* se problematizará como un *discurso*, el cual se define de la siguiente manera:

La práctica de interacción social que recurre a la producción y circulación de textos de cuya interpretación cognitiva depende el uso de los mensajes materialmente emitidos, distribuidos y recibidos en procesos de comunicación (Mirabal, 2014, p.136).

Este trabajo parte del supuesto de que el *discurso de la filosofía empresarial*, representado en interacciones comunicativas, debe ser el núcleo organizador de todo cuanto los colaboradores *saben, hacen y dicen* al interior de Thyssenkrupp.

1.2 Objeto de estudio

Centralmente este proyecto aborda como objeto de estudio al *discurso*, es decir, a la manera en que la empresa *produce y circula* la filosofía empresarial y la manera en que el empleado a su vez lo *consume* y adopta como propio al interior de la empresa de estudio.

1.2.1 Objeto material

Según Piñuel y Lozano (2006), el *objeto material* forma parte de un dominio de existencia para el sujeto y frente al cual éste dispone de recursos por lo que lo identifica y utiliza. Es por ello que esta investigación, toma como objeto material al discurso sobre la “filosofía” empresarial, en específico, su producción, circulación y consumo dentro de la organización referida anteriormente, ya que puede ser abordado desde distintas áreas de conocimiento tales como comunicación, psicología y administración.

1.2.2 Objeto formal

Se entiende por *objeto formal*, al que requiere de previa identificación y delimitación, se construye por la perspectiva, el interés y la planificación del investigador, Piñuel y Lozano (2006). Es por ello, que se toma como objeto formal a la organización como un sistema complejo, a las relaciones entre los colaboradores y la empresa, las cuales forjan mediaciones comunicativas.

Para explicar de manera precisa los conceptos utilizados en la descripción del objeto formal y de igual forma en las preguntas de investigación, a continuación, se enuncian cada uno de ellos:

Sistema complejo: se entiende a la organización como un sistema, en el cual se llevan a cabo interacciones comunicativas; funciona de acuerdo con las exigencias propias del cambio, donde los individuos (colaboradores) actúan de manera conjunta para lograr un fin y buscan en todo momento el equilibrio y la autorregulación, Piñuel y Lozano (2006).

Mediación comunicativa: “la actividad mediadora de la comunicación al servicio de grupos y organizaciones posee una explicación en términos de integración y consenso, entendiendo el término consenso en su sentido etimológico de «acuerdo de sentido”, (Piñuel, 2010, p.97). Dentro de esta tesis, se aborda el cómo los colaboradores desde los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, (directores, gerentes, coordinadores, administrativos, supervisores y operarios) “producen”, “circulan” y “consumen” la filosofía empresarial.

Relaciones sistémicas: encierran las distintas perspectivas que confluyen en la creación de interacciones entre individuos, con la finalidad de realizar interpretaciones e intervenciones

precisas en un entorno. Al respecto (Weaver, 1948; citado en Mirabal, 2014), presenta una perspectiva que se aproxima a la conceptualización de dicho término: habla de fenómenos o situaciones donde se ven involucrados diversos factores o variables interrelacionadas que forman un todo orgánico.

Intercambio simbólico: según Blumer (1938), dicho término está relacionado con la forma en que los individuos actúan respecto a las cosas sobre la base del significado que les atribuyen a los objetos y situaciones que le rodean. Dicho en otras palabras, se entiende que la significación de estas cosas o condiciones deriva o surge de la interacción social que un individuo tiene con otros individuos.

1.3 Preguntas de investigación

En la presente investigación, se pretende responder a ciertos cuestionamientos propios del estudio, los cuales ayudan a describir las relaciones que existen entre los colaboradores y la organización en el sentido de la adopción de la filosofía empresarial, además de analizar el discurso y las mediaciones comunicativas que surgen en un ambiente laboral actual.

A continuación, se establecen las interrogantes que son punto de partida para la realización del presente proyecto:

- ¿Qué tipo de relaciones “sistémicas” genera el proceso de producción-circulación-consumo del discurso en torno a la filosofía de la organización?
- ¿Qué factores cognitivos, normativos y expresivos se comprometen en la producción, circulación y consumo del discurso referido a la filosofía de la organización?
- ¿Cómo se produce, cómo se socializa y cómo se recibe el discurso en torno a la filosofía empresarial de la organización?
- ¿En qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional entendida como proceso socio-relacional?
- ¿Qué tipos de prácticas socioculturales (función performativa) produce la filosofía de la organización en su carácter de práctica discursiva?

- ¿De qué manera se expresan la formación discursiva (sistema de comunicación), la formación ideológica (sistema cognitivo) y la formación social (sistema social) en el discurso de la filosofía organizacional?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

- Analizar e interpretar el discurso de la filosofía empresarial desde los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar, analizar e interpretar las condiciones (sociales) de producción, circulación y recepción de la filosofía empresarial.
- Identificar, analizar e interpretar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.
- Identificar, analizar e interpretar los mecanismos de persuasión y de convencimiento en la producción, la circulación y el consumo de la filosofía empresarial.
- Entendida la filosofía de la organización como texto, analizar tanto su superficie material (dimensión explícita) como sus sentidos latentes (dimensión implícita).

1.5 Supuestos de investigación

La mediación comunicativa (Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social) como estrategia de intervención organizacional (ingeniería social de comunicación), puede potenciar la “filosofía empresarial” como:

- Vehículo idóneo para la motivación de los miembros de una comunidad colaborativa.
- Factor de integración de los valores individuales (visión) con los valores colectivos (misión).
- Un bien intangible de alto valor estratégico, convirtiéndola en la base del conocimiento y del aprendizaje colaborativos que dé sustentabilidad al sistema.

- Base para la toma de decisiones que articulen los intereses personales, grupales y sociales.

Se pretende realizar el siguiente diagnóstico:

1.5.1 Supuesto de movimiento

Dentro del Estado de San Luis Potosí, actualmente se vive un importante crecimiento industrial, por ello las empresas locales, nacionales e incluso internacionales buscan captar a colaboradores calificados y más aún, tratan de retener a empleados comprometidos con la organización. Esta investigación, pretende conocer el papel que juega el discurso de la filosofía empresarial en el proceso explicado anteriormente.

1.5.2 Supuesto de articulación de procesos

Vinculación con otras disciplinas con el fin de tener distintas perspectivas del mismo tema, se busca que todas ellas aporten su mirada al objeto de estudio, en este caso se vincula a la comunicación organizacional, la psicología y la administración.

1.5.3 Supuesto de la direccionalidad

En este aspecto, se pretende realizar observación participante, encuestas y análisis de discurso, con la finalidad de evaluar de forma integral y precisa los resultados arrojados, además de comprobar los supuestos anteriormente explicados.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), al hablar de una investigación no se debe pensar solamente en clasificarla, ya que simplemente arrojará el resultado que se espera obtener, es por ello que se debe comprender e identificar cual es el problema de investigación y conocer también qué enfoque o desde qué perspectiva se quiere abordar.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Delimitación

La presente investigación se centrará en una empresa ubicada en la zona industrial de San Luis Potosí, dicha organización como se mencionó anteriormente será Thyssenkrupp.

La población contemplada en este estudio será: directivos, gerentes, coordinadores, jefes, administrativos, supervisores y operarios, con la finalidad de obtener una visión general de la organización desde los distintos ámbitos (lugares de trabajo) que la conforman.

1.7 Justificación

La sociedad de la información, contexto socioeconómico-político-cultural de las organizaciones del presente siglo, privilegia el *conocimiento* como el activo (capital) de mayor valor estratégico para la consecución de las metas de cualquier colectivo humano: el *saber* convertido en iniciativa, creatividad e imaginación; el *conocer* desplegado como identidad, compromiso y producción; el *comprender* transfigurado en reconocimiento, diálogo y convivencia.

Saber, conocer y comprender, para tornarse efectivos, habrán de traducirse, simultáneamente, en *haceres* y *decires*, esto es, en prácticas concretas de acción y en expresiones y discursos congruentes con el conocimiento del que proceden. La comunicación aparece aquí como el recurso y el método fundamental para gestionar el (los) conocimiento(s) que hagan de una comunidad de trabajo un sistema eficaz de producción de relaciones humanas, y a través de éstas, de los beneficios materiales que dicha comunidad persiga.

Debido al impacto industrial que está viviendo actualmente San Luis Potosí y por ende las empresas internacionales, nacionales e incluso locales, resulta más que pertinente realizar el presente trabajo, ya que se pretende beneficiar a la empresa Thyssenkrupp, otorgándole nuevos métodos y/o técnicas efectivas de transmisión de la filosofía empresarial.

Se pretende abordar y profundizar sobre el tema (propuesto en esta tesis) de la comunicación organizacional en relación con la *producción, circulación* y *consumo* del discurso acerca de la *filosofía empresarial* dentro de las organizaciones, además de identificar los métodos o técnicas de comunicación usualmente utilizados, para lograr transmitir dicha filosofía.

El vínculo que existe entre la comunicación organizacional y la permanencia de los colaboradores en los centros de trabajo, algunas veces, es difícil de ser aceptado por los directivos de las empresas, ya que se tiene la creencia de que siempre hay “personas haciendo fila por trabajar en sus empresas”, es decir, que existe excedente en la demanda de trabajo. Pero lo cierto, es que la situación en algunas ciudades de la República Mexicana ha cambiado, empresas extranjeras de diferentes partes del mundo se han establecido en México y la competencia por contratar y retener a los empleados mejor capacitados ha incrementado.

En primera instancia la cultura organizacional, la comunicación interna y la complejidad de la organización (elementos que se estudiaron en el presente texto, a través de las categorías de análisis) dieron las pautas para crear alternativas y mejoras, en los métodos y técnicas que utiliza Thyssenkrupp para “producir” y “circular” el discurso acerca de la filosofía empresarial, dichos patrones que rigen el comportamiento de los directores, gerentes, coordinadores, administrativos, supervisores, operarios y de todos los trabajadores en general de la empresa, deberían involucrar la visión, misión y valores a través de procesos comunicativos y por ende, obtener resultados favorables en el “consumo” del discurso acerca de la filosofía empresarial con el firme propósito de lograr *sentido de pertenencia* entre los colaboradores.

Ante este panorama, surge la pregunta ¿cuáles son las causas de que los empleados estén inconformes con su trabajo?, existen diversas razones por las que un trabajador rechaza su entorno laboral; entre ellas: inconformidad en el sueldo recibido, mal trato de sus superiores hacia su persona, estancamiento laboral, contar con una oferta de trabajo superior y en este caso específico, se plantea que una causa probable de inconformidad es la falta de *identificación* con su centro de trabajo.

Como ya se ha mencionado, el campo de investigación de este proyecto se centra en: la “producción” y “circulación” del discurso acerca de la filosofía empresarial por parte de la organización y de qué manera los empleados “consumen” dicho discurso. Cabe hacer mención que al final de la investigación, se presenta de manera explícita una matriz de soportes de comunicación interna, la cual muestra la evaluación de los métodos y técnicas aplicadas al interior de Thyssenkrupp, para conocer el grado de implementación de procesos relacionados con la comunicación organizacional.

Si bien es cierto que estos métodos y técnicas comunicativas son importantes dentro de las organizaciones, existen métodos aún más efectivos de transmisión de la filosofía empresarial, poco explorados, pero que empresas internacionales como *IBM, Nordstrom* y *Walt Disney* han practicado durante muchos años y han logrado que sus empleados adopten como suya, la filosofía de la empresa.

Por mencionar algunas de estas técnicas, tenemos que mientras *Walt Disney* incita a sus empleados al progreso continuo por medio de la creatividad, sueños e imaginación, la empresa

Nordstrom por su parte incluye en sus labores diarias de operación la integridad y ética en los negocios.

Es cierto que trabajar en empresas de renombre genera satisfacción personal y además las oportunidades de crecimiento son mayores que las que ofrece una empresa promedio. Sin embargo, este no es el caso para la mayoría de las organizaciones, ya que actualmente es muy común escuchar decir a trabajadores frases como: “no me gusta mi trabajo”, “no me valoran en la empresa”, “sigo en el mismo puesto desde hace muchos años, haciendo lo mismo”, “no me pagan lo que merezco”, etcétera. Una persona que no está conforme con su trabajo, lo reflejará con las personas que la rodean, incluyendo a los clientes; por lo cual, es importante conocer en qué situación se encuentran los colaboradores y generar así un plan de acción para corregir la situación.

A propósito de la satisfacción personal y laboral, Argulló (2009), en su tesis doctoral titulada *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo*, propone una comparación específica y fundamentada del concepto de desarrollo humano en el ámbito internacional y el ámbito organizacional. A continuación, se explica el desarrollo humano desde dos perspectivas diferentes.

Tabla 1: Desarrollo humano, ONU vs Organización

Índice de Desarrollo Humano (IDH) según la ONU.	Desarrollo Humano en la Organización.
Disfrutar de una vida larga y saludable, medida a través de la esperanza de vida al nacer.	Disfrutar de una carrera profesional larga y saludable, medida por la satisfacción de las expectativas expresadas por el empleado y el empleador.
Disponer de educación, medida a través de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria.	Disponer formación y oportunidades de desarrollo, que mejoren los resultados de las evaluaciones y <i>feedbacks</i> , y aumenten el grado de empleabilidad del evaluado.
Disfrutar de un nivel de vida digno, medido a través del PIB per cápita en términos de la paridad del poder adquisitivo.	Disfrutar de un ambiente de trabajo digno, saludable, y con una remuneración que compense la aportación de cada <i>stakeholders</i> de manera justa.

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Argulló (2009, p. 170).

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la percepción que existe en relación con el concepto de desarrollo humano por parte de la sociedad es opuesta a la apreciación que existe en el ámbito empresarial, en la sociedad se entiende como esperanza de vida, es decir, disfrutar de una vida larga y saludable mientras que, en las organizaciones, la satisfacción/desarrollo del empleado se relaciona a la carrera profesional y a las expectativas laborales, (Argulló, 2009).

En el contexto local, se pretende beneficiar a Thyssenkrupp, otorgándole nuevos métodos y técnicas efectivas en la transmisión de su filosofía empresarial, usados por empresas de talla mundial como las mencionadas anteriormente. Para lo anterior, se requiere identificar, interpretar y finalmente clasificar estos métodos encontrados y presentarlos ante los directivos de la empresa de estudio, de manera útil y aplicable en sus operaciones diarias.

Según el Gobierno del Estado de San Luis Potosí en su Informe (2016), la entidad forma parte de las dos regiones económicas con mayor potencial. A nivel nacional se encuentra en la región bajo y centro norte; en Estados Unidos y Canadá, San Luis Potosí es considerado “una potencia”; por tal motivo, esta oportunidad y ubicación geográfica debe ser aprovechada.

Debido al impacto industrial que está viviendo actualmente San Luis Potosí y por ende las empresas internacionales, nacionales e incluso locales (sean del ramo automotriz o no) resulta más que pertinente identificar la “producción” y “circulación” del discurso acerca de la filosofía empresarial y a su vez analizar e interpretar como es que los empleados “consumen” dicho discurso.

1.8 Contextualización

La *filosofía empresarial*, es un término utilizado en la mayoría de las organizaciones para referirse al actuar de la empresa y de los colaboradores, es decir, es la visión compartida que se manifiesta en la actuación cotidiana tanto de los individuos como de la organización.

La ubicación geográfica del estado de San Luis Potosí, tiene las condiciones óptimas para consolidar el desarrollo a nivel industrial tanto en el escenario nacional como en el internacional, actualmente el crecimiento económico de la entidad se ha concentrado en la zona metropolitana potosina, motivo por el cual diversas empresas han puesto la mirada en el estado para invertir, lo cual genera importantes fuentes y oportunidades de trabajo, sin embargo, también se genera

una dura competencia entre empresas por lograr captar y en su caso retener a los empleados mejor capacitados.

En el año 2015, San Luis Potosí se ubicó como la sexta entidad del país en atracción de inversión extranjera directa, es por ello por lo que logró colocarse entre los 4 estados con menor desocupación, con una tasa de 2.7%, (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2016).

Con base en la información referida anteriormente, que fue de gran ayuda para abrir el panorama de las empresas en San Luis Potosí y más aún de las posibilidades que tienen de crecimiento, es importante retomar la importancia de establecer procesos de comunicación dentro de las organizaciones; en específico, esta tesis tuvo como propósito estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la *integración*, el *consenso* y la *productividad* organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo, con la finalidad de utilizar los datos arrojados como herramientas para lograr la identificación y en su caso apropiación de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores.

Actualmente, la ausencia de sentido de pertenencia e identificación con la organización por parte de los colaboradores trae consigo conflictos que repercuten en la productividad de las empresas. Es por ello por lo que resulta necesario e indispensable ofrecer alternativas al sector productivo para restablecer, o en su caso, erradicar dicha situación; y es en este punto, precisamente, donde la comunicación organizacional puede aportar elementos clave para el buen funcionamiento tanto de las empresas como de los empleados.

Capítulo 2. Organización: complejidad, cultura y comunicación

2.1 Estado de la cuestión

En un principio se ha definido el significado de la filosofía empresarial (conjunto de pautas que rigen el comportamiento de los accionistas, directivos y empleados en general de una empresa) y qué elementos básicos debe contener (visión, misión y valores), pero definir con exactitud cuáles son todos los elementos que la componen no es una tarea sencilla, (Muñoz y Gómez, 2012).

El punto más importante en la *filosofía* es “la razón de ser de la empresa”, ¿por qué existe? En este sentido, Collins y Porras (2006) en su libro *Empresas que perduran*, hacen un análisis de 18 empresas que consideran visionarias, es decir, exitosas; curiosamente, ninguna de ellas tenía como ideología central la generación de utilidades. A manera de ejemplo a continuación, se describe la filosofía de dos empresas elegidas por Collins y Porras.

Tabla 2: Ejemplos de ideales centrales en la filosofía de dos empresas.

Boeing	Walt Disney
Ser la vanguardia de la aeronáutica. Ser pioneros.	No se tolera el escepticismo.
Aceptar inmensos retos y correr enormes riesgos.	Atención fanática a uniformidad y detalles.
Producir seguridad y calidad.	Progreso continuo por medio de la creatividad, sueños e imaginación.
Integridad y ética en los negocios.	Fanático control y conservación de la “mágica” imagen Disney.
“Comer, respirar y soñar el mundo de la aeronáutica”.	“Llevar alegría a millones” y celebrar, alimentar y promulgar “sanos valores estadounidenses”

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Collins, J. y Porras, J. (2006).

Uno de los hallazgos más interesantes en la investigación de Collins y Porras (2006) fue que las empresas “visionarias” no son precisamente los mejores lugares para trabajar, o no lo es para todo el mundo. En su investigación, concluyen que las compañías visionarias tienden a ser más exigentes con sus empleados que otras compañías, tanto respecto del rendimiento como en la ideología (término usado por Collins y Porras para referirse a la filosofía empresarial).

Estas empresas tienen tanta claridad sobre lo que son, cuál es su misión y a qué aspiran; que tienden a no tener cupo para personas que no estén dispuestas o no puedan acoplarse a sus exigentes normas. Si el empleado está dispuesto a conformarse y dedicarse a lo que la empresa representa, estará muy satisfecho y será muy productivo; si no, lo más probable es que fracase, se sienta fuera de lugar y finalmente salga de la compañía, (Collins y Porras, 2006).

2.1.1 La organización como generadora de la filosofía empresarial

Ortiz (2008), plantea la idea de la comunicación organizacional como un factor integrante, el cual cede de forma estratégica, la razón de ser de la misión, visión y los valores, toca el punto acerca de la identidad corporativa como una fortaleza para los colaboradores. Esta investigación,

muestra de forma clara y a través de la confirmación de sus hipótesis, que la identidad corporativa en combinación con la comunicación organizacional, funcionan como una guía, ya que son líneas de conducta ante la organización en sí misma y por ende hacia su entorno inmediato.

Por su parte, Fernández (2015) propone una forma innovadora de hacer resurgir a las empresas, a través de estrategias de comunicación organizacional bien cimentadas. Lo que resulta interesante de este texto, es que al cierre de éste y a manera de conclusión, apunta hacia la necesidad urgente de que las instituciones empresariales, reflexionen y replanteen la filosofía empresarial, entendida como misión, visión y valores, desde la estructura hasta los procesos y capacidades de gestión dentro de la organización.

Casique y López (2007), analizan de manera breve pero concisa la situación al interior de las empresas, basándose en 5 puntos: 1) desarrollo organizacional, 2) conceptualización del desarrollo organizacional, 3) evolución del desarrollo organizacional, 4) objetivos básicos del desarrollo organizacional y 5) importancia del desarrollo organizacional. Este artículo, plantea la necesidad de las empresas de llevar a cabo un proyecto de desarrollo organizacional, sin embargo, apunta principalmente a que las organizaciones deben autoorganizarse para saber si disponen de recursos económicos suficientes, ya que será una inversión, una apuesta que requiere de medios y recursos de diversa índole, por mencionar algunos: tecnológicos y científicos, además de contar con personal competente y lo más importante que esté abierto al cambio. Claramente, el contenido de este artículo hace referencia a la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann, al utilizar conceptos como auto organización y sistemas abiertos, evidencia su postura teórica.

Desde otra perspectiva organizacional, Malgioglio et al. (2001), abordan la idea poco explorada del “capital intelectual” dentro de las organizaciones, el cual sirve para la toma de decisiones y gestión organizacional. Describe de manera breve, las 3 principales clasificaciones dentro de las organizaciones basándose en lo propuesto por Edvinson y Mallone (1999), en su obra *El capital intelectual*, las cuales son: 1) capital humano: incluye las capacidades, habilidades y experiencia propias de cada empleado; 2) capital estructural: incluye dos

conceptos, a) capital clientela: se refiere al reconocimiento de la empresa por parte de clientes y b) capital organizacional: se refiere a la infraestructura, la base que sostiene a la organización, aquí se encuentran la cultura organizacional, la comunicación organizacional, los sistemas de información así como las bases de datos; 3) capital intelectual: más que una visión del presente de la organización, este tipo de capital se centra en el futuro y las oportunidades que vendrán, en específico las áreas de oportunidad para el capital intelectual son: clientes, atractivo en el mercado, productos y servicios, socios estratégicos, infraestructura y los colaboradores.

Un aspecto importante dentro de las organizaciones es la gestión de conocimiento, con el fin de fomentar la innovación y crear conciencia acerca del valor de la información compartida. En el artículo *La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones*, Torres y Lamenta (2015), encuentran un ámbito poco explorado de las empresas ya que haciendo una aproximación al terreno de la comunicación interna en las organizaciones, las autoras definen a la información como un mensaje, proporcionado al cliente externo e interno, con el fin de “influir” de alguna manera sobre las decisiones, esto corresponde a una visión empresarial de “causa” y “efecto”, la cual se hace presente en la forma en que la empresa comunica a sus empleados el conocimiento, en este caso para ser gestionado dentro y fuera de la organización. Según lo que presenta este artículo, se puede equiparar a la *producción, circulación y consumo* de la filosofía empresarial (tema central de esta tesis) ya que aborda conceptos como persuasión, comunicación interna y gestión de la información al interior de las organizaciones actuales.

2.1.2 El factor humano dentro de la relación organización – filosofía empresarial

En una organización, los directivos son los principales comunicadores de la filosofía empresarial. La mayor parte de las empresas que tienen una filosofía, cuentan con manuales donde se explica ésta a detalle, así mismo se presenta en cursos de inducción a nuevos empleados y es parte de muchas otras actividades, no obstante, algunas veces, resulta difícil cumplir con ello, ya que se deja de lado que son las acciones diarias, el intercambio de mensajes e incluso “predicar con el ejemplo” lo que puede o no influir de manera real en los colaboradores, para crear sentido de pertenencia al interior de la empresa.

Glufke y Carvalho (2015), hacen una propuesta interesante, realizaron un estudio entre 199 profesionistas, con el fin de determinar la relación que existe entre la personalidad del

empleado (diferentes niveles jerárquicos y distintas empresas) y la filosofía o cultura organizacional. A través de cuestionarios, se recolectó la información y los resultados arrojaron que ciertas características de la filosofía empresarial tienden a favorecer la autenticidad de los empleados, mientras que otras por el contrario privan a los empleados de expresarse de forma libre en sus lugares de trabajo, lo cual indica que la filosofía empresarial algunas veces resulta contraproducente para los colaboradores, situación que por supuesto, estará sometida a diversos estudios para comprobar su veracidad.

Por su parte, Bohnenberger (2006), en su tesis doctoral hace un apartado especial en relación con la comunicación interna, destacando en todo momento que es responsabilidad directa de recursos humanos y además que es necesario el apoyo de una agencia de difusión para la creación de herramientas comunicativas. Destaca 4 puntos clave de la comunicación interna: a) dar a conocer los objetivos y metas de la empresa (abiertos al análisis, críticas y mejoras por parte de los empleados), b) dar a conocer los resultados y la situación de la empresa (información respecto al desarrollo), c) cultura organizacional y valores (hacer parte de la organización al empleado) y por último d) cambios en la organización (llevar a cabo procesos de comunicación entre los directivos y los colaboradores). Sin embargo, tal y como lo señala la tesis antes mencionada, es importante recalcar que si los directivos “gestores” no saben comunicar lo que la organización necesita o requiere, difícilmente los procesos comunicativos serán desarrollados con éxito.

En el mismo ámbito de la comunicación organizacional, Parisca et al. (1995), hacen mención a la renovación de la filosofía corporativa para generar un cambio dirigido en la cultura, ya que, como se ha dicho anteriormente, la filosofía empresarial es el vínculo donde comparten los miembros de la organización la misma visión empresarial. Cabe destacar que, dentro del desarrollo de la empresa, se hace referencia en todo momento al “recurso humano” de manera horizontal y vertical dentro del organigrama, así como a la preparación y especialización (en su caso) para realizar las labores propias de cada lugar de trabajo, dándole continuidad al concepto previamente abordado acerca de la filosofía empresarial.

Actualmente, un aspecto fundamental en las dinámicas empresariales es la satisfacción laboral, a propósito de ello Maidani (1991), hace una reflexión importante y es que a menudo se piensa solamente en la remuneración económica, las prestaciones que por ley corresponden a los empleados, los ascensos, entre otros aspectos, se puede llegar a encontrar la satisfacción. Sin embargo, la motivación laboral va mucho más allá, algunos estudios señalan aspectos clave para que los empleados se identifiquen con la organización y así puedan apropiarse de la filosofía empresarial. Dentro de este artículo, se plasma la idea de la motivación como un aspecto significativo que genera empleados competitivos y por ende empresas más productivas; respecto a los métodos comunicativos que se emplean para este fin, están las interacciones entre directivos y colaboradores en general, para crear alianzas e incluso proyecciones a futuro, de esta manera se logrará la identificación entre el trabajador y la empresa.

La satisfacción hacia el trabajo: un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad, un artículo de Chánez et al. (2007), estudia una problemática actual, ya que hoy en día la mayoría de las empresas se preocupan más por la productividad y se ocupan menos de los empleados, el concepto de “satisfacción laboral” ha venido a generar conflicto entre los trabajadores y las organizaciones ya que se tiene una visión limitada de este término, se analiza desde una perspectiva de relaciones interpersonales, salario, oportunidades de ascenso y funciones a desempeñar; sin embargo, este término va mucho más allá, se busca desarrollar en los empleados la responsabilidad dentro de la empresa en la toma de decisiones, entenderlos como personas autónomas, pensantes, humanas, no solamente como “trabajadores” generadores de éxitos o fracasos empresariales.

Dentro de esta dinámica organizacional y en relación a la teoría de la equidad propuesta por Stacy Adams (1963), resaltan conceptos como “justicia” y “equidad” que abren una nueva perspectiva de la organización, se plantean dos conceptos clave para modificar las dinámicas empresariales, estos son: a) insumos: lo que el empleado puede aportar a la empresa, ya sean conocimientos, experiencia, habilidades, entre otros; b) resultados: todo aquello que el trabajador puede obtener por llevar a cabo su trabajo, ya sea el salario, prestaciones, promociones laborales, entre otros.

Lo anterior se concibe como una reciprocidad entre la organización y el capital humano para beneficio de ambas partes. En el artículo descrito, caben de manera casi perfecta conceptos de las teorías de la comunicación como son la motivación y relaciones humanas, donde se plantea que el estilo de liderazgo se modifica o varía según el contexto y según el grupo a dirigir, es decir como los mensajes enviados de las organizaciones hacia los empleados varían según la respuesta recibida y también se adapta a este punto la teoría de los dos factores de Herzberg en relación a la motivación y a la ausencia de motivación.

Por su parte Szlechter (2014) en *La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo*, realiza un análisis al paso de los años en relación a la perspectiva de los “recursos humanos” al interior de las organizaciones y es que una especie de resurgimiento de la perspectiva que se tenía de las organizaciones ocurrió durante la década de los años 70, la percepción de la sociología del trabajo comenzó a revalorar el empleo y a los trabajadores mismos, utilizando herramientas teóricas “prestadas” de la psicología y la antropología se buscaba reconfigurar a las organizaciones pero sobre todo al capital humano. En esa misma década, pasar del estudio general de las organizaciones al estudio específico de los empleados, no fue tarea sencilla, se tuvo que realizar un análisis real de las interacciones e interpretaciones que se llevan a cabo dentro de una organización pero desde un punto de vista mecánico, en la actualidad conceptos como satisfacción laboral, emociones, relaciones interpersonales, clima y cultura organizacional marcan la pauta y el camino de las empresas, la necesidad de crear vínculos entre la “estructura” y el “individuo” está más presente y es el fundamento de la cultura organizacional actual.

Autores de la talla de Giddens (1995) , criticaban las corrientes clásicas de la sociología y aseguraba que las organizaciones están en constante construcción y están basadas en los significados de los que la dotan los empleados, en este punto cabe hacer mención de la teoría de la estructuración, la cual establece el juego que existe entre individuo y estructura, señala el proceso de estructuración que se vive en las organizaciones, dónde los “agentes = individuos” tienen mayor participación y están presentes de manera más activa en las organizaciones.

Hernández et al. (2010) en el texto *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*, dentro del análisis de dirección y recursos humanos, hacen mención de los cambios de la filosofía empresarial y a su vez de los roles de cada empleado; en las entrevistas que realizaron dentro de este estudio se encontró que además del manejo de procedimientos y tecnología propia de cada área, existe una necesidad real acerca de establecer mecanismos, sistemas, técnicas, métodos comunicativos más efectivos, estos autores las nombran “competencias formadoras”. Por poner un ejemplo, las cifras que arrojaron las entrevistas realizadas en este ejercicio y desde un enfoque cuantitativo, el 78.4 % de los gerentes de recursos humanos considera que el papel de esa misma área es más importante que hace 5 años, mientras que el 39.2% asegura que el área de recursos humanos es innecesaria.

Finalmente, en este apartado de *Estado del arte*, se pretende ofrecer un panorama acerca de las visiones y perspectivas organizacionales que existen en torno al tema central de la tesis: la *filosofía empresarial*, ya que la bibliografía consultada se divide entre dos posturas:

- a) La postura empresarial, donde la organización es el principal factor, donde ocurren los cambios y desde donde se dirige el camino y el actuar de los empleados en general.
- b) La postura del capital humano, donde el empleado es la principal fortaleza, es quien propicia los cambios y quien (en conjunto) proyecta acciones para cambiar el rumbo de la organización.

Se entiende que para que el ciclo de la *filosofía empresarial* (producción, circulación y consumo) se lleve a cabo de manera exitosa, deben existir una serie de condiciones laborales (comunicación, motivación, satisfacción laboral) donde intervienen desde aspectos meramente laborales (sueldo, reconocimiento, prestaciones) hasta aspectos como seguridad, compañerismo e incluso las expectativas laborales por las que los empleados siguen en determinada empresa, sin dejar de lado, la responsabilidad y participación activa de la organización permitiendo que esto suceda.

2.2 Organización

2.2.1 Filosofía empresarial

Como se ha dicho anteriormente, en el presente trabajo se parte de la idea de que es el discurso organizacional, entendido como filosofía empresarial (misión, visión y valores), el que no ha logrado permear en los empleados, y por ello, éstos no logran identificarse con la organización.

A raíz de lo explicado anteriormente, resulta necesario reflexionar acerca del papel que juega el discurso organizacional como vehículo de integración laboral. En la tesis doctoral “*Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa*” (Víctor, 2017), se hace un análisis profundo del concepto:

Los discursos organizacionales se refieren a la colección estructurada (Mumby y Clair, 1997) de textos representados en las prácticas del hablar y del escribir (y además de una amplia variedad de representaciones visuales y artefactos culturales) que dan vida a una organización (Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004). Eso no significa, aclara Hübner (2007), que una empresa exista solamente en el discurso, ni que discurso y comunicación sean la misma cosa (Fairhurst y Putnam, 2004), pero la comunicación es el medio principal por lo cual los miembros de una empresa le dan sentido a la compañía y de sí mismos y el estudio de los discursos organizacionales resulta importante para que el investigador pueda conocer la relación entre el habla organizacional y temas más amplios de la estructura social y del sentido (Mumby y Clair, 1997, p.182).

La tendencia de las organizaciones actuales es percibir a la filosofía empresarial como un discurso de carácter social, es decir, como un constructo que puede potenciar los intereses, objetivos y propósitos comunes que tienen los colaboradores de una empresa y que son generados a partir de ciertas políticas, normas y leyes que propone la propia organización, (Viñarás, Cabezuelo y Herranz de la Casa, 2015).

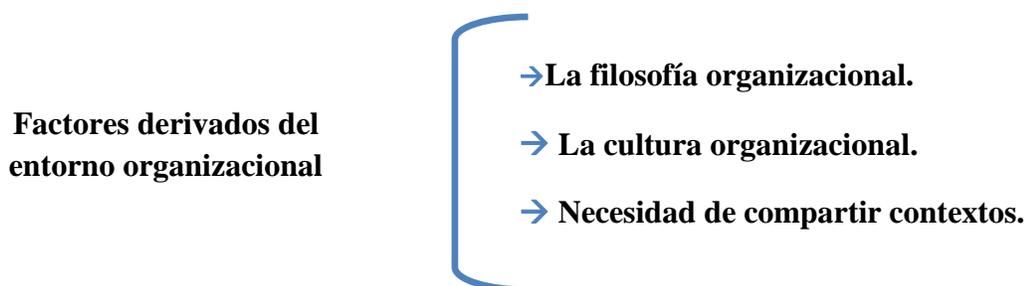
Las filosofías organizacionales determinan la manera como se harán las cosas, qué se priorizará y cuál será el foco (Rueda, 2015, p.118), pero ¿qué sucede cuando la organización, no es capaz de transmitir lo que desea a sus colaboradores? Aquí es donde la comunicación

organizacional puede aportar grandes beneficios y cambios a las estructuras convencionales de las empresas. Es cierto que muchas otras disciplinas abordan los distintos procesos y etapas empresariales desde una perspectiva administrativa, psicológica, financiera e incluso sociológica, todas ellas tienen sus objetivos específicos de estudio; sin embargo, la comunicación puede hacer aportaciones relevantes y definitivas para el contexto organizacional:

... las investigaciones en el campo de la comunicación corporativa, como filosofía gerencial, indican que la comunicación corporativa se caracteriza por el esfuerzo en controlar el mensaje de la empresa de cara a las audiencias externas e internas y de coordinar las diferentes disciplinas de comunicación de la empresa, una característica que es su propia *raison d'être* (Christensen y Cornelissen, 2010), una “manera de pensar” derivada de los ideales de totalidad y unidad (Cornelissen, 2014), pero en lugar de centrarse en audiencias específicas con mensajes distintos (como lo hace la publicidad, las comunicaciones con los empleados, etc.), los mensajes corporativos tienden a hablar a muchas audiencias a la vez, con el objetivo de crear y mantener una reputación corporativa coherente a través de diferentes *stakeholders* (Víctor, 2017).

La propuesta de Rueda (2015) (ver figura 1) sobre los elementos constitutivos del entorno organizacional, pone de relieve la relación entre filosofía y cultura organizacional, así como la confluencia de ambas dimensiones al momento de coparticipar de los contextos que sistémicamente las engloban.

Figura 1: Factores derivados del entorno organizacional



Fuente: Figura de elaboración propia, información tomada de Rueda (2015, p. 118).

Es cierto que para que ocurra el proceso de *producción, circulación y consumo* de la filosofía empresarial al interior de una organización, es necesario que los directivos y mandos superiores asuman su nivel de responsabilidad en dicho proceso; esto es, que comuniquen a través de medios adecuados la información necesaria y suficiente para que los colaboradores, en general, puedan crear y desarrollar “sentido de pertenencia”. Con ello se efectuará la práctica real y efectiva de la *misión, visión y valores* en el contexto interno y externo, beneficiando la vivencia diaria de las labores realizadas.

Respecto a la representación que tiene hoy en día el concepto de filosofía empresarial, en el texto *Siente a Aristóteles en su consejo, cómo aplicar la filosofía al mundo empresarial de hoy*, Carreto (2007, p.120) hace énfasis en que:

La filosofía de una empresa es un impulso fundamental que tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen.

Para finalizar este apartado es conveniente resaltar que hoy en día, las organizaciones toman como referente a la filosofía empresarial para expresar su comportamiento responsable, ya que manifiestan a través de este discurso su forma de actuar y pensar. Visto de otra manera, estos “principios organizacionales” expresan los criterios básicos que orientan el hacer de la empresa, lo que la identifica y representa (Viñarás, Cabezuelo y Herranz de la Casa, 2015, p. 395).

2.2.2 Misión

Parte fundamental de la filosofía empresarial, como se ha explicado anteriormente, es la *misión*. Por ello, en este apartado, se pretende construir con base en la bibliografía consultada, una revisión de los principales autores y definiciones que existen sobre el concepto de misión, con la finalidad de ofrecer un panorama más amplio de lo que representa dicho concepto al interior de una organización empresarial.

Se entiende que el concepto de misión apunta a la *razón de ser* de la organización; dicho en otras palabras, traza el eje que han de seguir los objetivos, las metas, estrategias y políticas

que surgen del contexto empresarial, contemplando la asignación de recursos y la motivación de los empleados (Maragno, de Souza & Lunkes, 2014, p. 469).

Por su parte, Case, King & Premo (2012) afirman que las misiones institucionales continúan siendo el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es importante para la empresa.

Ante la interrogante que surge en los escenarios empresariales, respecto a la forma en que se llevarán a cabo los objetivos y metas, regularmente la ejecución de los mismos apunta hacia el presente o, por lo menos, eso debería ser, ya que es en este momento donde dichos propósitos tendrán que ser materializados, es decir, las acciones que actualmente se están llevando a cabo por los colaboradores y en las distintas áreas de la empresa, impactarán en su entorno, en el mercado, y más aún, en la percepción que se tiene de la organización por parte de los grupos de interés.

Es cierto que la misión provee los fundamentos para las prioridades, estrategias, planes y asignaciones, a la vez que específica para qué existe la organización (Pearce & David, 1987), pero también es cierto que este concepto intenta satisfacer las necesidades del contexto en el que se desenvuelve, mostrando dos aspectos fundamentales: lo que se pretende hacer y para quién está dirigido el trabajo. La misión, así, intenta dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocio estamos? (Silva, 2010, p. 157).

De acuerdo con Aguilar y De La Maza (2002), la misión es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y metas a corto plazo.

En la presente investigación, se plantea la idea de que el discurso de la filosofía empresarial debería ser creado por todos los miembros de la organización, esto, con la finalidad de fomentar el “sentido de pertenencia”, a la par de lograr la internalización de dicho texto por parte de los colaboradores de la empresa, sea cual sea su nivel jerárquico. Ante esta situación, surge el propósito principal de la misión, es decir, con este concepto se intenta buscar una armonía entre *pensar* y *decir*, ya que, a partir de ello, existirá un entendimiento verdadero de lo

que se pretende *hacer*. Por lo tanto, al hacer inteligible el concepto de la misión se creará un clima organizacional óptimo, además de proveer a los empleados de una identidad definida.

A continuación, se explicarán los componentes que definen una misión empresarial actual, desde la perspectiva que aborda el texto *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*:

Tabla 3: Componentes de la misión empresarial

Componentes	Descripción
Los clientes.	Son el elemento que da la esencia al trabajo de cualquier empresa.
Los productos o servicios.	Representan el resultado que se pretende mostrar a los clientes.
Los mercados.	Deberán ser analizados, para poder incursionar con los productos que se puedan ofrecer.
La filosofía de trabajo.	Entendida como el concepto propio, es decir, cómo se ve a sí misma la empresa y lo que quiere llegar a ser.
La imagen pública.	Este concepto, marcará el cómo los clientes conocen a la empresa, se debe tomar en cuenta los esfuerzos conjuntos que realizan los colaboradores y la organización para crear un concepto propio.

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Silva (2010, p. 165).

Una vez expuestos los elementos que conforman la misión institucional, es preciso explicar que entre las características principales de dicho concepto, se debe tomar en cuenta la actitud que definirá las actividades de la organización; por ejemplo, la política social se volverá un referente empresarial que podrá ser utilizado como imagen pública, mientras que la orientación hacia los clientes, será una ocupación primordial con la que se debe trabajar y obedecerá a los esfuerzos que generan un valor superior en los productos, a la par de ofrecer satisfacción y fidelización - lealtad de un cliente hacia una marca - (Silva, 2010, p. 165).

Haciendo una analogía de lo que representa la misión en una organización, se podría decir que es una especie de camino, en el cual se trazan aspectos intangibles del contexto empresarial, es decir, engloba proyectos, metas, objetivos *en el presente* que habrán de ser claros y precisos para permitir la construcción y cristalización de éstos *en el futuro*. Según Silva (2010, p.165), la misión de la empresa ha de mostrar las características del negocio actual e indicar hacia dónde va la empresa y en que se convertirá los próximos años.

2.2.3 Visión

Cuando se piensa en el futuro deseado de la organización, a lo que aspira y lo que pretende conseguir, se está haciendo referencia a la *visión* empresarial. Ésta, define la ruta a seguir a largo plazo, se emplea como brújula y estímulo para orientar las estrategias de desarrollo, competencia y permanencia de una organización.

Para Ramírez, (citado por Aguilar y De La Maza, 2002), se entiende como visión a la percepción clara del estado deseado para la organización, factible de lograrse en un periodo establecido y con un esfuerzo determinado.

A través de la siguiente tabla de contenido y según lo que marca el texto *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*, se muestran a continuación los puntos relevantes que deben ser tomados como prioridad, respecto a la visión de la empresa:

Tabla 4: Puntos relevantes del concepto de visión empresarial

Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
Proporcionar una base o norma para distribuir recursos en la empresa.
Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
Servir para la identificación con la empresa.
Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral.
Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos.

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Silva (2010, p. 166)

Desde otra perspectiva, que va más allá de la relevancia que pueda o no tener el concepto que se describe en este apartado, (Robledo-Ardila y Ríos-Molina, 2013, p. 36) reúnen distintas visiones de autores contemporáneos, quienes reflexionan respecto a la estrategia empresarial actual:

La visión es una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite a ésta visualizar a dónde quiere llegar (Thornberry, 1997). Es el planteamiento que refleja los objetivos de largo plazo de la organización, sirviendo de guía para acciones futuras con el fin de que ésta se convierta en lo que quiere ser y alcance la posición que desea (Özdem, 2011). Además de hacer

explícitas las aspiraciones e intenciones, la visión específica también los valores y creencias de la organización (Weijermars, 2012) y es por eso por lo que su carácter debe ser inspirador, claro y retador (Peters, 1993).

Respecto a la discusión sobre las diferencias que existen entre el concepto de *misión* y *visión*, Robledo-Ardila y Ríos Molina (2013) afirman que la visión es la base para crear la misión, es decir, la primera define el direccionamiento estratégico y la imagen a futuro, mientras que la segunda aporta información específica sobre los proyectos de la empresa, exponiendo como habrá de materializarse la visión.

Ante este panorama, es necesario decir que una visión bien estructurada generará una misión alineada para soportarla, ya que dotará a la empresa de bases sólidas para generar un cambio positivo sobre los *stakeholders* (Moore, Ellsworth & Kaufman, 2011) citados en (Robledo-Ardila y Ríos-Molina, 2013, p. 37). Y es precisamente en la orientación hacia los grupos de interés (entiéndase como clientes, proveedores, socios, colaboradores), que algunos estudiosos suelen plantear la idea de que la visión empresarial podría ser tomada como referente importante para transmitir la personalidad corporativa, y así, acentuar su singularidad y diferenciación (Ingenhoff y Fuhrer 2010) citados en Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p. 106).

De acuerdo con la revisión de literatura y con el propósito de dar solidez argumental a la presente investigación, en la que se sostiene que la filosofía empresarial (misión, visión y valores) es un factor de unidad al interior de la organización, Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), aseguran que la visión está relacionada con la percepción que se tiene de la organización en general:

...de las distintas perspectivas de estudio se desprende que la visión se relaciona con el concepto de la percepción (Margulies 1977; Christensen y Askegaard 2001), haciendo referencia a la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Abratt 1989; Karaosmanoglu y Melewar 2006) que los distintos grupos de interés (Margulies 1977; Abratt 1989; Christensen y Askegaard

2001; Barnett et al. 2006) tienen sobre las características y actividades de la empresa (Weigelt y Camerer 1988).

La relación que existe entre el concepto de visión y la percepción que se tiene de la organización, tanto de manera interna como externa, según Verma (2009), podría proporcionar una guía y direccionamiento a la empresa, además de definir su carácter e identidad. Podría tomarse como un “vector” (fuerza con dirección).

Para concluir este apartado, se sostiene que la visión es un componente principal de la filosofía empresarial y que constituye un pilar fundamental en la planeación estratégica de la organización.

2.2.4 Valores

En apartados anteriores han sido descritos dos de los tres elementos fundamentales de la filosofía empresarial: misión y visión. Ahora se abordará un tercer componente, el de los valores empresariales, parte también fundamental del sistema que distingue y define lo que es una organización.

Según Durán (2008), uno de los estudios más relevantes sobre este tema a nivel internacional, realizado en 1982 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., demuestra que los valores corporativos son sumamente importantes en el desarrollo del compromiso organizacional. Dichos autores estudiaron a más de 40 empresas exitosas, buscando cualidades comunes que pudieran ser transmitidas y utilizadas por otras organizaciones. Encontraron ocho principios que, con el paso de los años, han mantenido su vigencia y validez:

Tabla 5: Principios válidos de los valores

1. Predisposición para la acción
2. Acercamiento al cliente
3. Autonomía y espíritu empresarial
4. Productividad gracias al personal
5. Dirección mediante valores en la práctica diaria
6. Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien
7. Estructura simple y ágil
8. Flexibilidad y rigor simultáneos

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Durán (2008, p. 358)

Los valores empresariales son transmitidos por las organizaciones actuales a través de distintos medios de comunicación interna y exponen qué tipo de cultura empresarial representan, ya que, de otra forma, una empresa no podría sobresalir sin tener un rumbo fijo y una plataforma axiomática bien delimitada.

Existe una cantidad considerable de definiciones sobre valores empresariales. El texto *La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa* problematiza el término en concordancia con la perspectiva conceptual sostenida en la presente tesis. Dice que es a través del discurso de la filosofía empresarial (misión, visión y valores) como se puede llegar a relacionar a los colaboradores con la organización, y así, fomentar el “sentido de pertenencia” para beneficio de ambos. A continuación, se expone con mayor amplitud esta idea:

Peter Drucker (s.f) señala que las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios valores. Los valores organizacionales son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea (y) que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia (aprendizaje), visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones. Se constituyen así en creencias internalizadas acerca de cómo debemos actuar, sobre la base de la libertad humana y de los resultados percibidos (consecuencias), tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Valbuena, Morillo y Salas (2006, p.62) contribuyen al estudio de los valores con el texto *Sistema de valores en las organizaciones*, en donde hacen una revisión extensa de literatura, además de generar ideas fundamentales para el entendimiento empresarial. Aseguran que las organizaciones definen los valores a regir en el grupo de colaboradores, los cuales los identifican para reforzar el comportamiento mediante propuestas de carácter social, mismas que permiten a la gente sobrevivir y desarrollarse, e incluso, trascender en el tiempo.

A propósito de las aportaciones que han hecho diversos teóricos a lo largo del tiempo, a continuación, se presenta (Ver Tabla 6) las principales apreciaciones y significaciones del concepto de valor, siguiendo a Valbuena, Morillo & Salas (2006) y a Durán (2008):

Tabla 6: Principales definiciones del concepto de valor empresarial

Definición	Autor
Tünnermanch, C. (1999, p. 3)	Dentro de la apreciación filosófica, define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son, por lo tanto, elementos que conforman un sistema claro de valores, los cuales permiten hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos entre dos o más modos de conducta. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino. Por el contrario, si el sistema de valores es indefinido produce conflictos y malestar o angustia al momento de tomar una determinada decisión.
Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54)	Expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.
García, S. y Dolan, S. (1997)	Definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción.
Hall, F. (1995)	Expresa que los valores son los objetos, ideas o creencias apreciadas y que inciden en la forma de mirar las cosas y se sustentan en la valorización de la bondad de la jerarquía del objeto, en el cual se observan formas de lo bueno, tales como: lo vital, ético, agradable y útil.
González Rey (1995)	Los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del ser humano. Un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento de la persona ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar.
Milton Rokeach (1973)	Propone que los valores compartidos son “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”.
Schein (1988)	Los valores de la empresa u organización reflejan las presunciones subyacentes en torno a los cuales se forman los paradigmas culturales de esta: la relación del ser humano con la naturaleza; la naturaleza de la realidad y la verdad; la naturaleza del género humano; la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas.

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Valbuena, Morillo & Salas (2006) y Durán (2008).

Como se puede apreciar, las distintas aportaciones marcan posturas que tienen similitudes importantes. En su mayoría, los autores citados hacen referencia a que los *valores* son creencias, conductas; que generan sentido; que ayudan a los procesos de socialización; que están relacionados con el comportamiento y con las convicciones. Que son pieza importante para la construcción de una cultura organizacional sólida.

Es importante especificar que los valores organizacionales, tal y como lo narra el texto *Sistema de valores en las organizaciones*, se pueden llegar a observar desde la perspectiva individual, social y profesional. La valoración del empleo empieza con las funciones desempeñadas en la organización, y posteriormente, con el compromiso, la constancia y la labor ejercida en las actividades diarias por parte de los colaboradores.

Finalmente, y para cerrar este apartado de conceptualización de los valores empresariales, es necesario reafirmar que éstos son parte fundamental del proyecto que habrá de seguir la organización, ya que, en conjunto con la misión y la visión, serán pieza clave para lograr unificar los comportamientos además de lograr la unidad e identificación de los empleados con el entorno laboral:

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobre vivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos, (Valbuena, Morillo & Salas, 2006, p. 66).

2.2.5 La organización

La tendencia actual apunta hacia la perspectiva de las organizaciones como comunidades en las que el compromiso por parte de los empleados es necesario, no solamente para facilitar la colaboración, sino para crear un entorno adecuado (clima organizacional) donde los miembros de esa comunidad puedan compartir conocimientos, perspectivas y experiencias que enriquezcan la realidad laboral, creando así sentido de pertenencia e identidad laboral.

Según Lucas y García (2002, p. 3) las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etcétera.) Partiendo de esa idea, la organización debería integrar una red donde se procure y potencie a los colaboradores como elementos clave

para compartir los conocimientos adquiridos, en beneficio del desarrollo del entorno, y más aún, que abone a los actos reflexivos, entendidos como los conocimientos aplicados en el entorno laboral (lo que se sabe); actos ejecutivos, entendidos como las acciones desarrolladas en beneficio de la empresa (lo que se hace) y, finalmente, actos discursivos, entendidos como las expresiones que generan significados en común entre los colaboradores (lo que se dice). Dichos elementos, en conjunto, habrán de dotar de sentido a la empresa y brindarán seguridad al personal de que se están valorando sus aportaciones y no serán utilizados en su contra.

Actualmente, mucho se ha hablado de los cambios a los que debe enfrentarse una organización, entre ellos destacan: los cambios económicos, cambios globales y cambios tecnológicos. Pero ¿a qué nuevos retos se enfrentan las organizaciones respecto a su estructura y funcionamiento interno? La reflexión apunta a que hoy en día, las organizaciones tienen como objetivo primordial afianzar las creencias compartidas, plasmar la misión, visión y valores a través de sus políticas, requerimientos, proyectos e incluso en los procesos productivos que llevan a cabo, esto con la finalidad de definir la identidad corporativa y lograr la adaptación de los integrantes de la organización para un beneficio en común: la consolidación y el éxito empresarial.

A propósito de las reflexiones que surgen en este apartado en torno a la organización como sistema, Piñuel (1997) aporta elementos indispensables para comprender las *representaciones, interacciones y expresiones*, que forman vínculos y relaciones entre los individuos de una organización y el entorno mismo.

Una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de *objetivos* compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de *tareas*, y vinculadas por un *orden* de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes (requisito de *inteligibilidad*), y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado (requisito de la *retórica* comunicativa), facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas (requisito *ergonómico*) garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma (Piñuel, 1997, p. 94)

Siguiendo con las aportaciones acerca del concepto de organización y de acuerdo al portal de internet *emprendepyme.net*, una organización empresarial supone el buen ejercicio de los recursos y funciones específicas para satisfacer los objetivos de cualquier compañía. Además, este portal hace una reflexión interesante en torno a la conceptualización de una empresa:

La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible.

En este punto, es importante analizar el rumbo de las organizaciones actuales, pensar en qué factores son realmente importantes para mantenerlas estables y de qué manera el colaborador puede contribuir a ello para afianzar (en este caso en particular) la filosofía empresarial, como un instrumento de aprendizaje e identidad compartida:

Una orientación positiva de la organización que aliente el intercambio del conocimiento de sus trabajadores creando un entorno de seguridad personal, apoyo del aprendizaje y tolerancia a los fallos es imprescindible para que un proyecto de gestión del conocimiento se convierta en elemento vertebrador de la capacidad competitiva de esa organización (Rueda, 2015, p. 122).

Antes de extender la noción de organización a su dimensión cultural, se considera pertinente reproducir a (Drucker, 1998; citado en Rueda, 2015), a fin de acercar más el concepto de empresa a un terreno sociocultural y no limitarlo al ámbito dominante de lo económico-mercantil:

La organización, no es una simple máquina, no tiene únicamente una dimensión económica, definida por los resultados del mercado. La organización por encima de todo es un ente social, es un grupo de personas; su objetivo, por lo tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes.

2.2.6 Cultura organizacional

Según refiere el texto *El poder de la comunicación en las organizaciones*, fue hasta 1980 que algunos autores comenzaron a hablar del concepto de cultura organizacional. En ese año la revista *Fortune* menciona nombres como Ouchi, Athos y Pascale, Deale Kennedy y Peters & Waterman, quienes aseguraban que las empresas podían destacar financieramente a través de una sólida cultura corporativa. Estos autores definían a la cultura organizacional de la siguiente manera:

Sistema de valores compartidos (aquello que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente de una empresa, estructuras organizacionales y sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera como se hacen las cosas) (Peters & Waterman, 1980) citados en Rebeil y RuizSandoval (1998, p. 214).

Por su parte, Durán (2008) asegura que la cultura organizacional constituye un sistema de conocimiento que edifica conductas e interpreta experiencias al interior de una organización. Además, retoma la definición de cultura organizacional presentada por Schein (1988) y lo expone de la siguiente manera:

Conjunto de supuestos básicos (patrones de pensamiento, creencias, valores y sentimientos) aprendidos y compartidos por un grupo. Estos supuestos se validan al resolver satisfactoriamente problemas de adaptación externa (al entorno) e integración (interna al grupo), siendo enseñado a nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

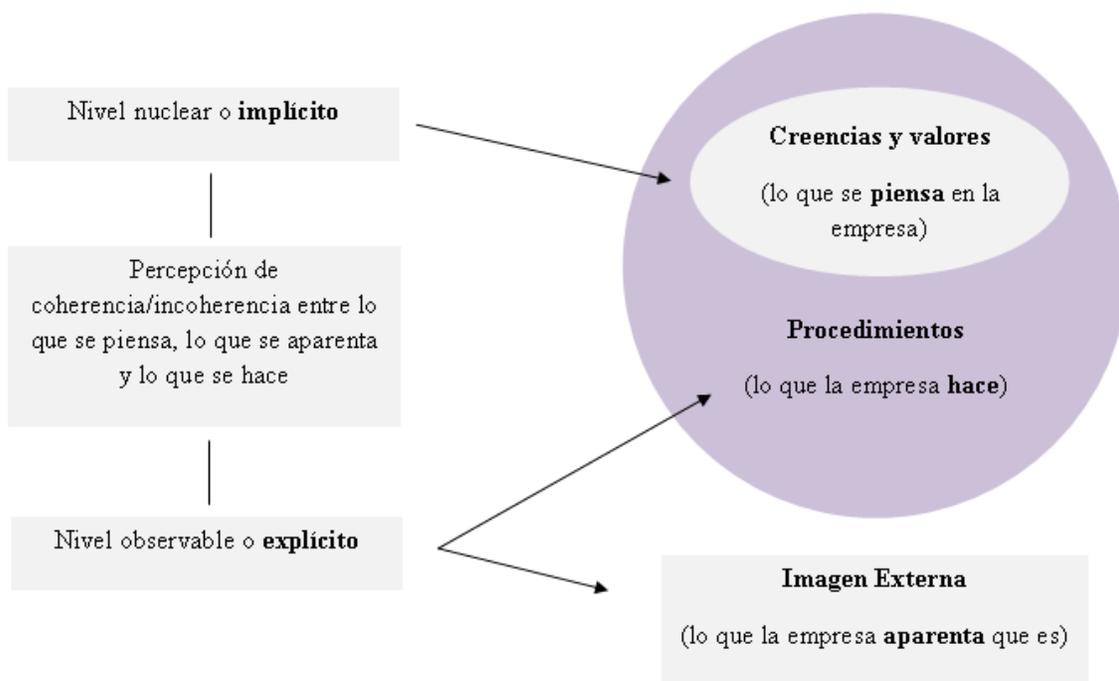
El concepto de cultura organizacional, actualmente, es utilizado como marco de referencia de lo que es y lo que representa a una empresa, ya que contribuye a unificar el comportamiento de los colaboradores (acorde a la misión, visión y valores), busca potencializar los elementos primordiales de la empresa con la finalidad de incrementar su productividad, e incluso, es utilizado como una herramienta de integración tanto en el contexto interior (la empresa) como en el contexto exterior (el mercado).

Respecto a la conceptualización de la cultura organizacional, García y Dolan hacen una analogía interesante respecto a la relación que existe entre la empresa y los miembros que la conforman, ya que aseguran que la personalidad de un individuo es semejante a lo que representa la cultura para una organización. Por ello, aseveran que:

“...la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (García y Dolan, 1997).

Retomando las aportaciones de García y Dolan, el artículo *La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa*, expone los elementos que constituyen, desde su perspectiva, la cultura de una empresa:

Figura 2: Niveles constituyentes de la cultura de una empresa



Fuente: Figura de elaboración propia, información tomada de Durán (2008, p. 360), basado en García y Dolan, (1997).

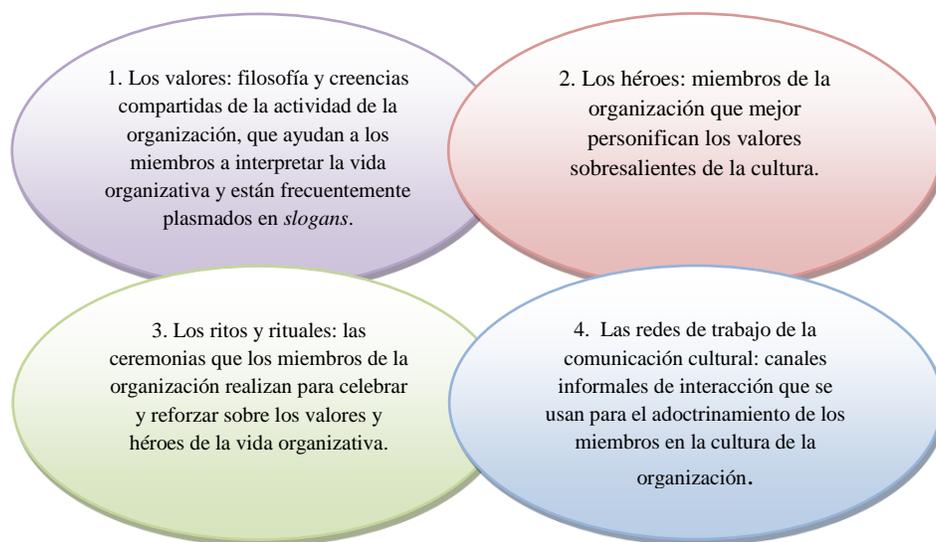
La Figura anterior muestra el nivel nuclear (implícito) y el nivel observable (explícito) de la empresa, donde el aspecto fundamental debe ser la coherencia que hace posible la alineación entre los aspectos tangibles e intangibles, teniendo así un impacto real en el

desempeño de la organización en general. Según Durán (2008), la coherencia que debe permanecer entre *lo que se piensa, lo que se aparenta y lo que se hace*, se verá reflejada en las decisiones que se tomen en beneficio de la empresa.

A lo largo del tiempo, la cultura organizacional ha sido estudiada como un marco interpretativo que los colaboradores utilizan para crear significados en común y configurar los *haceres, saberes y decires*, que ocurren al interior de las empresas. Los miembros de una empresa, al estar inmersos en una cultura organizacional sólida, son capaces de identificarse con el entorno, y a su vez, fungen como guías colectivos creando sentido de pertenencia. Según el texto *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa* es mediante la comunicación con otros miembros de idénticos patrones de conducta, que interactúan de acuerdo a lógicas simbólicas compartidas, que los actores reproducen en sus organizaciones una especie de sociedades en miniatura.

Se cierra este apartado con una visión contemporánea sobre los atributos de la cultura organizacional, según Kreps (1990):

Figura 3: Componentes de la cultura organizacional



Fuente: Figura de elaboración propia, información tomada de Kreps (1990, pp. 128 y 129).

Como se puede apreciar en la figura anterior, se consideran factores básicos de la cultura a los cuatro elementos anteriormente descritos: el primero de ellos se relaciona con las técnicas que facilitan la conducta; el segundo, con el lenguaje; el tercero, con los modelos de la realidad que se configuran en el entorno empresarial y el cuarto, con las normas sociales que forman parte de un sistema, entendido como organización.

Se entiende que la cultura organizacional tiene la capacidad de convertir las creencias de los colaboradores (individuales) en universos simbólicos conjuntos (colectivos), las cuales permitirán integrar el pensamiento estratégico, articular procesos y lograr vincular a la organización por completo, a través de la comunicación organizacional.

2.2.7 Comunicación interna

Al pensar en el contexto actual de las empresas, su funcionamiento y la orientación a resultados, resulta necesario repensar el papel que juega la comunicación como una ciencia holística, integradora, facilitadora e incluso orientada a resultados específicos tanto en el contexto micro como macro organizacional. Además, en este apartado se propone un análisis del papel del comunicólogo/comunicador al interior de la empresa, sus funciones, alcances y limitaciones.

Parte importante de la conceptualización de filosofía empresarial e incluso de la construcción constante de la identidad de una organización, es la comunicación. A propósito de ello, Balmer y Soenen (1999) citados en Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p.107) realizan una propuesta enfocada a que el *mix* de identidad sea definido como una combinación de factores específicos. A continuación, se muestran dichos elementos:

Tabla 7: Factores que componen el mix de identidad

1) Estrategia	3) Cultura
2) Estructura corporativa	4) Comunicación empresarial

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de Balmer y Soenen (1999) citados en Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p.107).

Es cierto que los cuatro elementos propuestos en el cuadro anterior son importantes, sin embargo, en el presente apartado se tomará únicamente el de comunicación empresarial. El texto *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*, expone el concepto de comunicación empresarial de la siguiente manera:

Comunicación: incluye comunicación primaria (referida a la comunicación de productos y servicios, las estrategias de precios, los canales de distribución y el comportamiento corporativo), secundaria (entendida como comunicación formal: la publicidad, las relaciones públicas, el diseño gráfico y la identidad visual de la empresa) y terciaria (referida a la comunicación informal a través del boca-oreja y de la comunicación de la competencia). Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p.107).

Por otra parte, Piñuel (1997) realiza una propuesta sobre el concepto de comunicación. La expone como la *materia prima de las organizaciones*, ya que reúne las perspectivas individuales y las convierte en compromisos, objetivos y metas compartidos en una colectividad, lo cual garantizará el buen funcionamiento, estabilidad e incluso la constante reproducción de la organización. A continuación, se plantea una perspectiva que resume la evolución de la comunicación interna en las empresas, además de un análisis de dicho concepto desde la perspectiva organizacional:

La comunicación al interior de una empresa o institución es, pues, consustancial con la organización: sin ella no existiría organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años setenta, la *comunicación interna* se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. (Piñuel, 1997, p. 94).

En el año 2010 se llevó a cabo en la Universidad de Málaga el Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación; ahí se debatió sobre las perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones. A continuación, mediante una tabla de contenido (ver Tabla 8), se muestran las principales aportaciones y propuestas realizadas para optimizar la comunicación interna en las empresas actuales. Cabe destacar que dichas reflexiones surgieron de investigaciones efectuadas en organizaciones de España y Francia.

Tabla 8: Perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones

Título	Autor	Propuesta
La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional.	José Luis Piñuel Raigada	-Se ponen en relación la comunicación y la cohesión en las formaciones sociales, tanto desde la perspectiva de su instauración como objetos de estudio, como desde la revisión de las prácticas sociales, académicas y profesionales que adquieren compromisos con la gestión de la comunicación en las organizaciones y con la investigación.
La comunicación en las organizaciones: entre escenario de acción y campo de reflexión.	Yanita Andonova	<p>-La comunicación se ha convertido en una realidad en el seno de todo tipo de organización (asociación, instituciones públicas, colectividades territoriales, etc.) sea cual fuere su tamaño.</p> <p>-La comunicación interna ha evolucionado hacia la noción más amplia de comunicación en las organizaciones, que cubre un territorio más vasto y moviliza un inmenso proyecto: el de repensar en su conjunto y en su articulación la pareja “comunicación-organización”.</p> <p>-Es la construcción simultánea de lo social y lo simbólico lo que se encuentra en el centro de la comunicación y que da consistencia social a los fenómenos organizacionales.</p>
Las investigaciones en comunicación de las organizaciones. Orígenes y fundamentos.	Arlette Bouzon	<p>-La comunicación interna participa en el proceso de interacción entre los individuos y contribuye a construir significados; la realidad es co-edicada o construida por los actores provistos de capacidades cognoscitivas, emocionales y estratégicas.</p> <p>-Ya no es solamente un acto específico de transmisión de mensajes, sino también una instancia de actualización de representaciones individuales y colectivas que hace intervenir los significados elaborados con anterioridad.</p> <p>-Es el lugar donde se negocian los retos del trabajo y las identidades de los interlocutores. Por ella, el colectivo humano se regula, se institucionaliza o, al contrario, se pone en cuestión y se transforma.</p> <p>-La comunicación aparece, así, como un proceso complejo en el cual el significado de los mensajes no es un dato previo a la interacción, sino una construcción en situación culturalmente señalada que depende del desarrollo del propio proceso, en el tiempo y en el espacio.</p>
Por una integración del paradigma psico-narrativo en la teoría de la Comunicación en las Organizaciones.	Jesús Bermejo Berros	<p>-Hay un nuevo fenómeno con la aparición actualmente del denominado <i>Prosumer</i> (productor + consumidor). Está caracterizado por: ser productor y consumidor al mismo tiempo; comunicación <i>one-to-one</i>; comunidades en red en un entorno de interactividad.</p> <p>-El organigrama de la Comunicación en las Organizaciones se ve alterado por la actividad del <i>prosumer</i> que rompe, entre otras cosas, las barreras entre algunas dimensiones de la comunicación interna/externa, los modelos de relaciones productivas y mercadotécnicas, etc.</p>
Dos paradigmas en la comunicación en las organizaciones, instrumental e interpretativa: posicionamiento histórico.	Béatrice Vacher	<p>En el seno de las organizaciones y a propósito de la comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siempre recogemos más información de la que necesitamos. - La comunicación es utilizada para afirmarse, para persuadir a los otros, pero no siempre para disminuir una incertidumbre colectiva. - La información es también un símbolo de competencia, una marca de eficacia social, así como una señal de legitimidad.

Fuente: Tabla de elaboración propia, información tomada de “Debate sobre perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones, en España y en Francia” (2010).

Acerca de las perspectivas presentadas en la tabla anterior, como se puede observar, existen similitudes respecto a la conceptualización que existe en torno a la comunicación interna; por ejemplo, ésta se entiende como un proceso complejo que desemboca en prácticas sociales y que expone la realidad individual y colectiva del entorno laboral. Por otra parte, los autores proponen un estudio de la comunicación interna como un modelo de articulación: comunicación-organización, y partiendo de ello, se puede investigar como fenómeno organizacional que apunta a las interacciones constantes de los productores y consumidores de mensajes, para gestionar procesos internos y construir la cultura organizacional de forma simultánea.

El papel del comunicólogo/comunicador en la organización

En el texto *El poder de la comunicación en las organizaciones* se aborda una perspectiva de la visión estratégica del comunicador organizacional; para ello, se exponen una serie de responsabilidades y tareas que deben ser implementadas al interior de la empresa. A continuación, se describen:

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
- Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.
- Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
- Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización.
- Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.

A propósito de las actividades que debe desarrollar un comunicólogo/comunicador en un contexto empresarial, Sánchez (1998, p. 42) expresa que el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones se concreta en lo siguiente:

...desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Una vez estipuladas las tareas a desarrollar por parte del experto en comunicación, se debe entender que no todos los cambios, procesos o mejoras planeadas, se llevan a cabo, o por lo menos, no de una manera inmediata. Por ello, es importante exponer los retos a los que se enfrenta el comunicólogo/comunicador.

En primera instancia, se deben analizar los temas a desarrollar, los públicos a los que se dirigirán los mensajes, los medios por los que se hará llegar la información y, lo más importante, interpretar las acciones del entorno organizacional. Posteriormente, es necesario estudiar el papel que juegan las nuevas tecnologías en la empresa, ya que actualmente dichas herramientas pueden hacer eficientes los procesos de comunicación o, en su caso, podrían obstruir el buen funcionamiento de los mismos. Finalmente, entender que las estrategias y programas a implementar desde la comunicación interna, no serán en ningún momento instantáneos, artificiales, superficiales o cosméticos (Llano, 1998, p. 267).

Para finalizar este apartado, se entiende que la labor primordial del comunicólogo/comunicador al interior de una organización, es gestionar los recursos simbólicos (entendidos como significados compartidos entre los colaboradores; elementos relacionados con la cultura organizacional, que proporcionan sentido de pertenencia y a su vez, hacen referencia a la filosofía empresarial) además de promover el manejo adecuado de la comunicación, creando redes, respetando jerarquías, detectando las necesidades del entorno y finalmente, diseñando un sistema de retroalimentación de la eficacia del departamento de comunicación.

Segunda parte
Marco teórico y
Metodología

Capítulo 3. Marco teórico

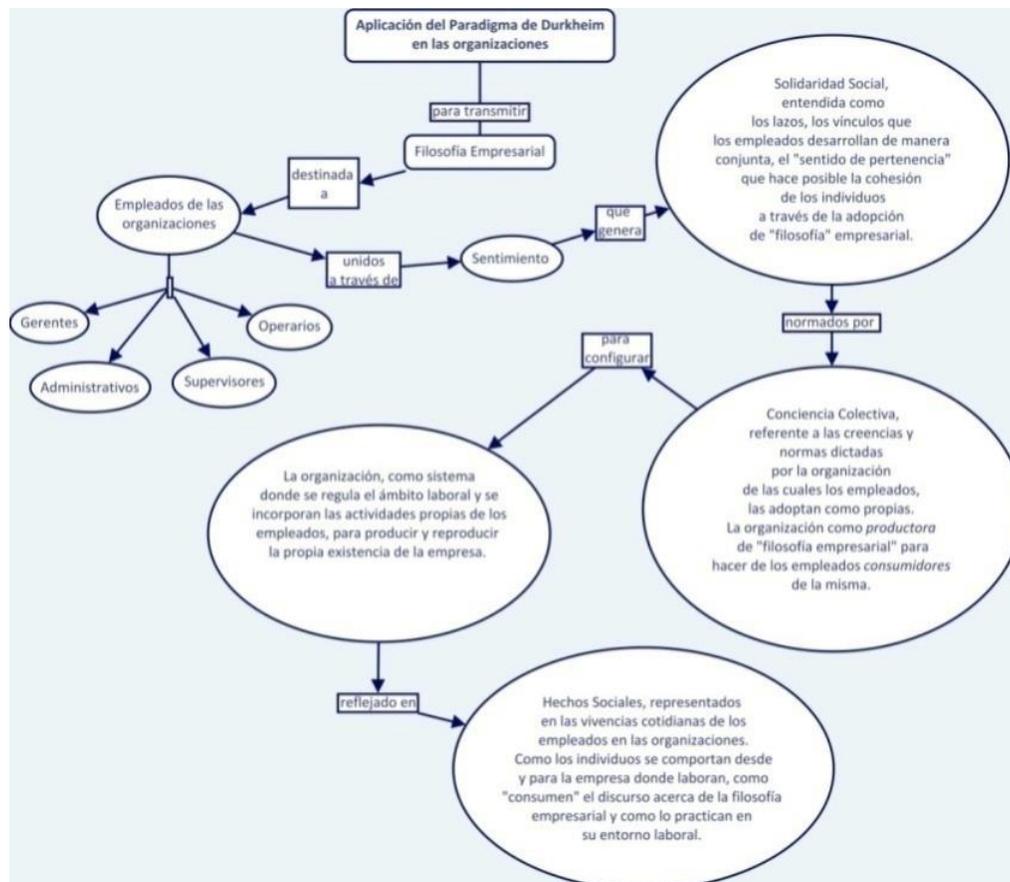
3.1 Paradigma de Durkheim

Con la finalidad de ir de un panorama general a un panorama particular, se pretende analizar bajo la perspectiva del paradigma del sociólogo francés *Emile Durkheim* (1858-1917) a las organizaciones actuales, tomando como referente algunos puntos importantes que pueden ampliar la visión de éstas, tanto en el ámbito colectivo como en el ámbito individual.

Por citar un ejemplo, en su tesis doctoral *La división del trabajo social* (1893) Durkheim, analiza al individuo como eje central de su obra y afirma que los “hechos sociales” a los que hace referencia en dicho documento son actos, pensamientos y sentimientos ajenos al sujeto y ejercen cierto poder en el momento en que son impuestos por la propia sociedad.

A continuación, se detallan los conceptos centrales de dicho paradigma, dentro de un contexto actual en las organizaciones.

Figura 4: Aplicación del paradigma de Durkheim en las organizaciones actuales



3.2 Matrices Epistemológicas

3.2.1 Matriz epistemológica Sistémica

Se entiende como un conjunto de elementos relacionados en un entorno; partiendo de esta idea, dentro de las organizaciones se hace presente el propio sistema (la empresa), las operaciones (las funciones diarias de cada empleado) y las relaciones (la comunicación), dónde esta última es un punto central en la propia configuración de la organización.

Tal como lo menciona Galindo et al. (2008), dentro del pensamiento sistémico la comunicación deja de ser un objeto y se transforma en una configuración de sentido y organización concreta de totalidades percibidas o imaginadas.

3.2.2 Matriz epistemológica Cibernética

La cibernética surge de manera directa de la sistémica, es por ello que se entiende en condiciones similares, la existencia de un vínculo entre sistema, operación y relaciones. En la presente investigación puede aplicarse este modelo, en el análisis de las formas en que los empleados se relacionan, cómo socializan y de qué manera consumen la filosofía empresarial.

La organización en este contexto resulta el escenario para llevar a cabo la configuración de sentido, es decir, como a través de la comunicación se organiza el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Puede aplicarse en la construcción de la imagen del movimiento de todas las relaciones posibles dentro de la organización.

3.2.3 Matriz epistemológica Dialéctica

Define el movimiento de las ideas y por ende de las acciones y practicas al interior de la organización. La comunicación representada en pensamiento, dialogo y acciones llevadas a cabo por los empleados.

Este modelo rompe con lo establecido, con lo dominante, con las condiciones impuestas por la empresa; al contrario, invita a reflexionar sobre el panorama actual para llegar a innovarlo.

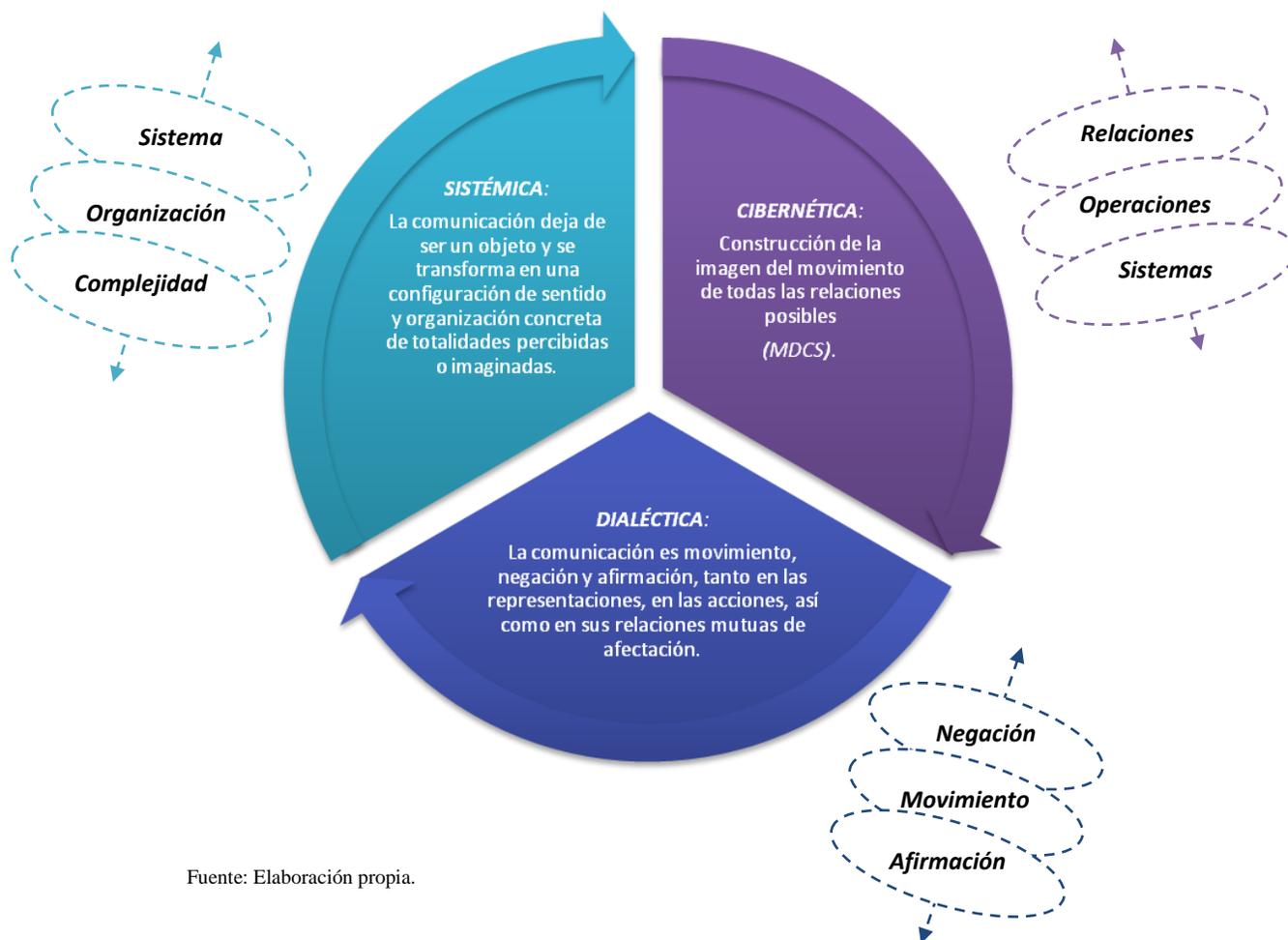
Haciendo una crítica real a la organización es como se puede llegar a la mejora común. Es importante tomar en consideración, que los cargos de mayor nivel jerárquico comúnmente son

los responsables de imponer ideales dentro de la organización con el fin de que los empleados *poco favorecidos* sigan con las prácticas comunes para evitar así el cambio de lo establecido.

En la medida de que se pueda llegar a implementar el consumo del discurso acerca de la filosofía empresarial, se creará una conciencia colectiva de lo que debe ser la organización.

Con la finalidad de ofrecer un panorama general de la articulación de las matrices epistemológicas mencionadas con anterioridad, a continuación, se presenta una representación gráfica.

Figura 5: Matrices epistemológicas



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Fuentes científicas históricas

3.3.1 Cibernética

El texto *De la Cibernética a la Organización Comunicante* señala que la comunicación es, ante todo, un intercambio de información y un sistema de signos, señales y pautas que posibilitan vínculos organizacionales.

Por ello, resulta pertinente intentar aplicar el modelo propuesto por la cibernética a la presente investigación, ya que se pretende identificar de qué manera los empleados establecen vínculos comunicativos con otros empleados y a su vez, de qué manera se logran construir las condiciones necesarias para llevar a cabo acciones productivas, materiales y comportamientos que sincronicen al colaborador con la organización y, en su caso, se pueda llevar a cabo el “consumo” de la filosofía empresarial.

Según Galindo et al. (2008), en el texto *Comunicación, Ciencia e Historia. Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología posible*, la expresión más sintética de la cibernética es la concepción del mundo como una máquina. Un sistema manifiesta el vínculo de elementos y su entorno mediante enlaces, los cuales permiten articular los procesos y funcionamientos propios del sistema.

Desde la perspectiva de la cibernética, se debe considerar a la organización como un todo, donde existen mecanismos de comunicación que se relacionan con el control existente y donde se materializan procesos de aprendizaje y adaptación al entorno.

A propósito de lo anterior, la lectura *De la Cibernética a la Organización Comunicante* señala el dilema que existe entre una organización fundada en la comunicación y una organización fundada en el mandato:

Las directivas de la organización tienen las funciones de un ordenador, adaptando estrategias a circunstancias variables, controlando la aplicación de los programas, tomando decisiones en situaciones problemáticas, percibiendo y aprendiendo de su experiencia, se desarrollan desplegando capacidad de organización, mientras que las partes operativas, se desarrollan desplegando y aplicando acciones de alta energía y realización. Los ordenadores deben tener aptitudes para organizar operaciones y resultados precisos, sutiles y complicados, en condiciones cambiantes, para coordinar y

mandar no solamente acciones productivas y materiales, sino también comportamientos, (Ávila, 1998, p. 27).

Tomando como referencia a Galindo (2011), y haciendo hincapié en la relación que existe entre las fuentes científicas históricas y la comunicología, resulta necesario rescatar e intentar llevar al terreno laboral actual la perspectiva que marca la cibernética, ya que permite focalizar la atención hacia la relación que existe entre el sistema (la organización), las operaciones (las actividades diarias) y las relaciones (el intercambio simbólico), ya que la cibernética construye *la imagen del movimiento de todas las relaciones posibles*.

Dentro de la cibernética, la comunicación no pretende ser utilizada como un instrumento de mando, en todo caso, propone una forma compleja de organización: la comunicación debería ser vista como la idea capital para organismos, para ecosistemas; más aún, debe ser entendida como un sistema social que posibilita pensamientos, encuentra soluciones, elabora estrategias, concibe posibilidades de elección y de toma de decisiones. Por ello, Ávila (1998), asegura que:

La idea de comunicación debe ser revisada y cuestionada en todas sus dimensiones organizacionales y existenciales, la comunicación es una idea capital para los organismos, los ecosistemas y las organizaciones antrosociales.

El enfoque cibernético de la comunicación podría representar una alternativa para entender la complejidad de los procesos, relaciones y percepciones que se viven en Thyssenkrupp, ya que en la realidad laboral se materializa, expresa y configura el discurso de la filosofía empresarial.

Por otra parte, los dos recursos teóricos que se utilizan en la presente investigación (modelo de la mediación dialéctica de la comunicación social de José Luis Piñuel y la teoría de sistemas de Niklas Luhmann) provienen, principalmente, de la tradición de la sociocibernética, hibridación transdiscursiva y transdisciplinaria entre las fuentes de la sociología y el pensamiento cibernético. Esta decisión ha permitido fortalecer la vigilancia epistémica entre las instancias teórica y metodológica de esta tesis.

3.4 Teoría de sistemas

En la presente investigación, como parte del soporte teórico utilizado, se empleó la Teoría de Sistemas propuesta por el sociólogo alemán Niklas Luhmann.

Su aportación teórica parte de la idea de que es la comunicación, y no el ser humano, el núcleo central y el factor reproductivo de la sociedad, es decir, de los sistemas sociales. La Teoría de Sistemas propone una visión global de la sociedad; desde este enfoque pretende explicar el funcionamiento de la sociedad como un sistema constituido por la comunicación, quien será la encargada de producir y reproducir el sistema, tal y como lo hacen los seres vivos.

Sistema social – entorno

Desde esta teoría, se ha problematizado la organización de estudio como un sistema complejo de patrones de relaciones, interacciones y fenómenos comunicativos, que parecen estar en equilibrio y que trascienden a actos organizacionales, tales como actividades cotidianas, intercambio de información e incluso utilización de mecanismos que mantienen el control ante los cambios que marca el entorno. Además de hacer frente a las eventuales reestructuraciones internas, podría entenderse lo *comunicativo* como la capacidad que tiene el sistema de auto-observarse para hacer frente a los diversos obstáculos que se presentan en el exterior del sistema organizacional.

Teniendo como eje central a la sociedad contemporánea, Luhmann argumenta que para reducir el nivel de complejidad dentro del sistema (*sociedad*) debe establecerse una relación de correspondencia entre el medio ambiente (*exterior*) y el nivel propio de complejidad (*interior*), ya que cada sistema es capaz de autorregularse, y en menor o mayor medida, es capaz de crear sus propias estructuras y componentes; es decir, dentro de esta teoría describe la adaptación de la sociedad como la capacidad de respuesta y la capacidad de supervivencia del propio sistema.

Arriaga (2003) asegura que desde la perspectiva luhmanniana, el concepto de complejidad no es visto como un obstáculo o dificultad para la construcción de un sistema, por el contrario, se constituye en la condición que hace posible al sistema. Además, en su artículo *La Teoría de Niklas Luhmann*, expone que un sistema surge desde un proceso de reducción de complejidad, ya que es menos complejo que su entorno y sus límites no son físicos, sino de sentido.

Haciendo una aproximación de la teoría propuesta por Luhmann hacia el contexto laboral que fue estudiado en la presente investigación, se entiende que todo sucede desde y para la comunicación. La teoría de sistemas y el concepto de *autopoiesis* tienen la capacidad de adaptación para ser analizados dentro de una situación empresarial actual. En relación con la implementación de los procesos comunicativos, se debe observar e interpretar desde un punto de vista de lo cotidiano, en específico, en la capacidad de los empleados para llevar a cabo sus actividades diarias y cómo interactúan a su vez con la empresa, en el contexto del proceso *producción - circulación - consumo* de la filosofía empresarial.

Actualmente, las organizaciones (entendidas como sistemas), necesariamente deben ser ellas mismas quienes produzcan sus propias operaciones y funciones, ya que, dentro de la conformación de dicho sistema, surgen dos importantes conceptos: autopoiesis y auto organización.

Autopoiesis

El concepto de autopoiesis se refiere a la capacidad de un sistema para reproducirse y mantenerse a sí mismo. Según Maturana y Varela, la autopoiesis es una condición fundamental de la existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos; esta descripción se estableció desde una perspectiva biológica, sin embargo, Niklas Luhmann la llevó hasta el campo de la sociología.

Luhmann (1993), citado por Arriaga (2003), al referirse a los sistemas autopoieticos, expone que:

La teoría general de los sistemas autopoieticos exige, que se indique con precisión la operación que realiza la autopoiesis del sistema y que de ese modo delimita al sistema con respecto a su entorno. En el caso de los sistemas sociales, esto sucede mediante la comunicación. La comunicación tiene todas las propiedades necesarias para la autopoiesis del sistema: es una operación genuinamente social (y la única genuinamente tal). Es una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente por eso, como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola. Es social porque de ningún modo puede ser producida una conciencia común colectiva, es decir, no se puede llegar al consenso en el sentido de un acuerdo

completo; y sin embargo, la comunicación funciona. ¿Es autopoietica? y ¿es otra versión del mismo argumento? en la medida en que puede ser producida sólo en un contexto recursivo con otras comunicaciones y, por tanto, sólo en una trama a cuya reproducción concurre cada una de las comunicaciones.

Al aplicar el concepto de autopoiesis, específicamente a la organización de estudio, se interpreta cómo la empresa está constantemente expuesta a los cambios internos que generan y a los cambios externos que se les presentan; además, procura la conservación propia como un sistema social, es decir, a través de sus procesos productivos, comerciales, administrativos, de gestión de talento, entre otros, ya que asume la interacción con su entorno y desarrolla su capacidad de sobrevivencia, situación en la que los colaboradores tienen la posibilidad de contribuir a dicha reproducción constante.

Es importante señalar que los sistemas autopoieticos son aquellos que cuentan con procesos característicos, los cuales pueden llegar a construir o destruir a componentes del mismo sistema con el fin de mantener su identidad.

Autorreferencia

Este concepto señala a los sistemas que tienen la capacidad de referirse a sí mismos y que operan sobre sí mismos.

Tomando como base la conceptualización anterior, se entiende que los sistemas sociales (en este caso específico, la organización de estudio) construye su propia realidad, aplicando las normas, leyes, estatutos, entre ellos la filosofía empresarial, que han sido generados de manera interna; es decir, tiene la capacidad de crear su propia estructura y los elementos que la componen.

Es importante señalar que la realidad laboral que se vive en Thyssenkrupp, el comportamiento y la forma de entender su contexto, se determinan de manera constante tanto por las dinámicas internas que se desarrollan a diario y de igual forma por los factores externos, que de manera periódica, están incitando al propio sistema a su construcción.

Debido a la naturaleza de las empresas actuales, es posible entender que conciben perfectamente las diferencias que existen entre el propio sistema (la organización) y el entorno.

En el texto *Organizaciones para la modernización*, el autor, a partir de la Teoría de Sistemas, asegura que:

La organización, es un sistema social de tipo propio, caracterizado por la capacidad de poner condiciones a la pertenencia, vale decir, todo quien desee ingresar a una organización y permanecer en ella como miembro, debe cumplir con los requisitos que la organización haya establecido, (Luhmann, 1991; citado en Rodríguez 2004).

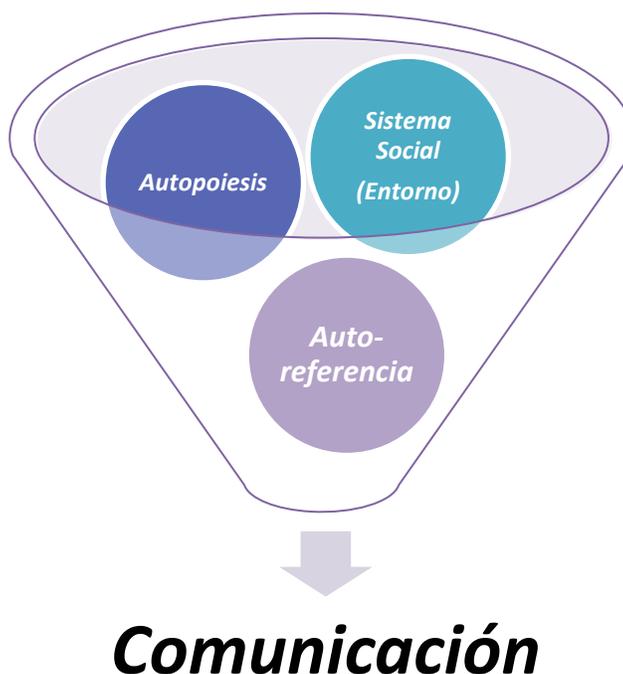
Partiendo del enfoque anterior y poniendo en perspectiva la situación de Thyssenkrupp, en el momento que alguna persona quiere ingresar a trabajar a dicha empresa debe cumplir con ciertos requisitos que están estipulados al interior de la organización; además, una vez que forme parte de la empresa debe alinearse a los estatutos, a la serie de políticas, reglamentos y a la misión, visión y valores. Lo anterior, con la finalidad de lograr el entendimiento, y en su caso, apropiación de dicho discurso empresarial.

Respecto al papel que juega la comunicación al interior de la organización y de qué manera puede ser entendida desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, Luhmann expone lo siguiente:

La teoría de sistemas y la teoría de la comunicación, en el caso de los sistemas sociales, conforman un entramado muy compacto: la primera, aporta la especificación de que un sistema se debe reproducir por medio de un tipo de operación; y la segunda trata precisamente de las características de este tipo de operación. La comunicación tiene todas las propiedades necesarias para constituirse en el principio de autopoiesis de los sistemas sociales: es una operación genuinamente social. Es una operación social, porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente, por eso, como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola.

A manera de síntesis gráfica, a continuación, se representa la interpretación de la teoría referida anteriormente.

Figura 6: Teoría de Sistemas



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS)

En la presente investigación se empleó como soporte teórico el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social / MDCS (José Luis Piñuel), definido como: dispositivo intelectual, arquitectónicamente diseñado mediante instrumentos epistemológicos, teóricos y metodológicos, capaz de guiar al científico en la búsqueda de los principios relacionales que regulan la organización compleja de los sistemas sociales a partir de las relaciones (Mirabal, 2014, p. 69).

A propósito de dicha definición, en su tesis doctoral, Mirabal (2014, p. 103) argumenta que:

El MDCS señala que todo fenómeno social posee la forma de una relación. Esa relación involucra tres órdenes de naturaleza sistémica, cuyas interacciones dan origen a la dinámica (dialéctica-elíptica) del mundo de lo social. Los sistemas son: el ecológico (SE) o de la adaptación de los sujetos a su entorno; el social (SS) o de las normas de control y regulación colectiva; y el de comunicación (SC) o de la disputa por la imposición de las expresiones (discursos) entre los actores.

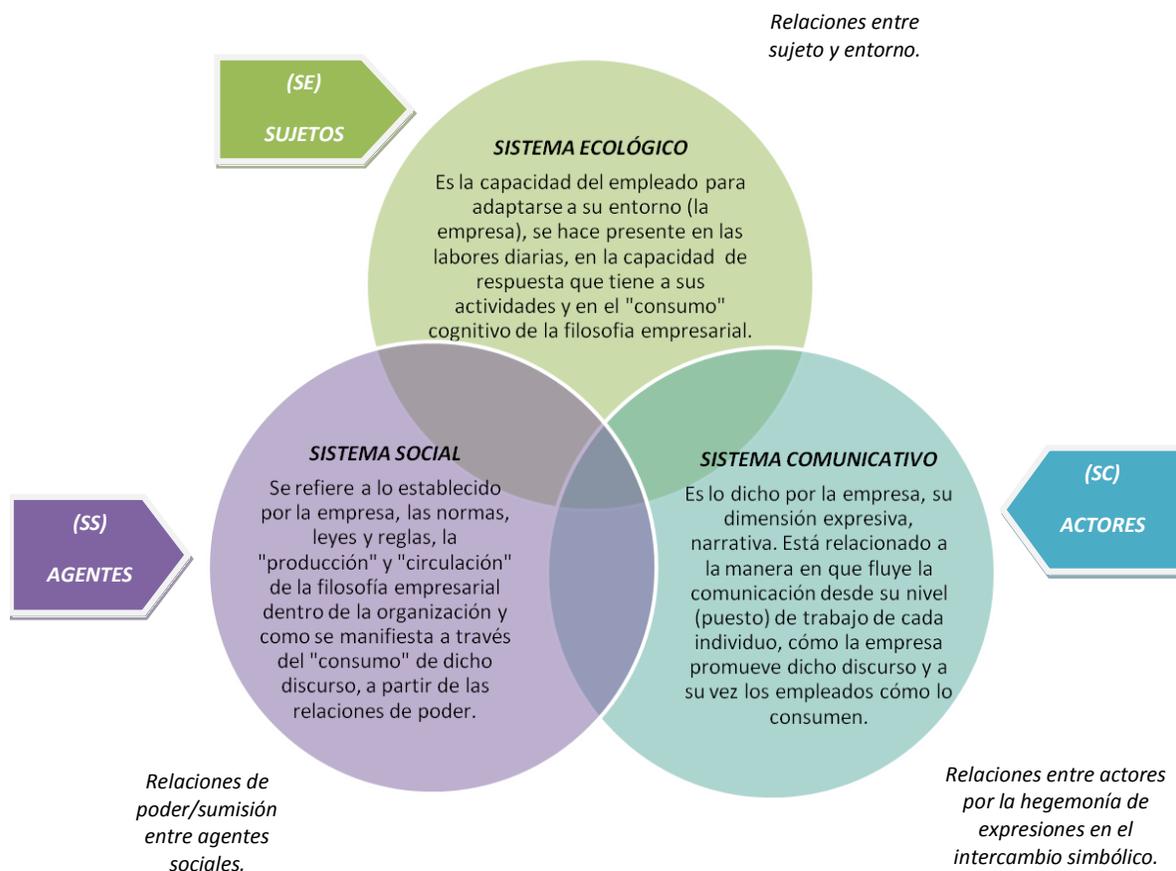
Por su parte, Piñuel (1997, pp. 63-64) asegura que a partir del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social es posible llevar a cabo un análisis institucional, de naturaleza sistémica, a partir del estudio de las relaciones entre los tres sistemas que configuran toda actividad humana. Dichos sistemas, se explican a continuación:

- *Un sistema social (SS)*, cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social.
- *Un sistema de comunicación (SC)*, en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa.
- *Un sistema ecológico o de apropiación del entorno (SE)*, cuyo funcionamiento hace posible que, a las cosas, a los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto les atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Una vez definidos los sistemas propuestos por el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social, a continuación, se propone la adaptación del MDCS al presente trabajo de investigación:

Figura 7: Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social

Sistema Ecológico + Sistema Social + Sistema Comunicativo



Fuente: elaboración propia

Partiendo del esquema anterior, y tomando como referencia el texto “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones” (Piñuel, 1997), donde se definen y explican los conceptos de sujeto, agente y actor, se conceptualizaron dichos elementos desde la mirada que contempla el nivel de apropiación, participación e interacción de los colaboradores al interior de Thyssenkrupp.

- *Sujeto (Sistema ecológico):* por la actividad adaptativo-cognitiva del colaborador, a través de sus interacciones, el colaborador va construyendo su propia representación de la

organización; esto ocurre a nivel personal y de forma intransferible, pues nunca la experiencia individual será igual a la de otros empleados.

- *Agente (Sistema social)*: las relaciones se organizan en función de las regulaciones (normas, reglas, leyes, regulaciones) que los atañen al interior de su centro de trabajo, tanto para el uso como para la apropiación de los distintos medios que hacen posible la producción, circulación y consumo del discurso de la filosofía empresarial.
- *Actor (Sistema de comunicación)*: a través de la interacción comunicativa (intercambio simbólico), los colaboradores transmiten y reciben señales capaces de crear condiciones dinámicas que activan conductas o representaciones dentro de la organización; esto, a su vez, estimula la configuración expresiva que se origina en la “industria siderúrgica”.

Una vez presentada la adaptación del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social a la presente investigación, resulta necesario reflexionar respecto al papel que la comunicación juega en el contexto organizacional:

Las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre la que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización: individuos, grupos, medios y procesos de producción, productos obtenidos y reglas generadoras de orden interno y externo; de forma que de la organización se espera siempre un comportamiento que trasciende la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio/tiempo histórico que le es propio a la vida social de las instituciones (Piñuel,1997, p.22).

Será este modelo (MDCS) el soporte que guíe, epistémica, teórica y metodológicamente la presente investigación, para dar cuenta de los saberes, las prácticas y los discursos que construyen sentido en la empresa, a propósito de la producción, la circulación y el consumo de su *filosofía* organizacional.

3.6 Estrategia de articulación teórica

Teoría de Sistemas (TS) y Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).

Una vez referidas las teorías que se emplearán en la presente investigación, corresponde realizar una articulación de las mismas a propósito de sus características principales.

Tabla 9: Características principales MDCS y Teoría de Sistemas

MDCS	Teoría de Sistemas
Sistema Ecológico	Autopoiesis
Sistema Social	Entorno
Sistema Comunicativo	Auto - referencia

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de articulación que surge en esta investigación es a propósito de los conceptos referidos anteriormente, ya que se pretende otorgar un panorama más amplio de la comunicación dentro de las organizaciones a la par de construir una homologación de teorías.

- El *sistema ecológico*(MDCS) y el concepto de *autopoiesis* (TS), nacen de la *adaptación del empleado a la organización*, por una parte el SE lo hace presente en las labores diarias y la capacidad de respuesta del trabajador, al mismo tiempo que la autopoiesis se entiende como la capacidad que tiene la organización de reproducirse a sí misma a pesar de diversos factores, dónde el *saber (ser/estar)* (capital cognitivo) de los empleados juega un papel determinante para que las operaciones y funciones de la empresa.
- El *sistema social* (MDCS) y el concepto de *entorno* (TS), surgen a propósito de la organización como tal, es decir, engloban las normas, reglas, leyes, lo establecido por la empresa, tienen la capacidad de regular el sistema. Acerca del actuar de los empleados, se enfocará en el *saber hacer (con quién se está y de qué manera conducirse)*.
- El *sistema comunicativo* (MDCS) y el concepto de *auto – referencia* (TS), resultan a partir del flujo de comunicación que existe entre los distintos niveles jerárquicos, en este caso en particular, cómo la empresa promueve el discurso de filosofía

empresarial y a su vez los empleados cómo lo consumen. Fortalece la dimensión expresiva, dónde el *poder ser (decir)* es una oportunidad abierta para entablar el dialogo en los centros de trabajo.

Figura 8: Estrategia de articulación teórica TS - MDCS

Teoría de Sistemas y Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4. Metodología

En este capítulo, se presentará la metodología del proyecto de investigación *Producción, circulación y consumo del discurso sobre “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí*, la cual tuvo como propósito principal, cumplir con los objetivos específicos de estudio.

4.1 Modelo de análisis

Con la finalidad de mostrar de manera explícita el proceso de configuración que llevó al enlace entre el problema y las preguntas de investigación, después con los objetivos específicos de investigación, posteriormente con las técnicas de investigación y finalmente con los instrumentos que fueron utilizados para responder a la pregunta ¿qué se pretendía estudiar?, a continuación se describe el Modelo de Análisis, creado e implementado en este trabajo:

Tabla 10: Modelo de análisis general

Problema de investigación: resulta necesario identificar por qué los colaboradores de una empresa no logran adoptar la misión, visión y valores (discurso de la filosofía empresarial) como un concepto propio; por qué dichos elementos no logran fungir como el vínculo que sincroniza el entorno organizacional con el pensar, actuar y decir que posee el empleado.				
Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Técnica de investigación	Instrumento	¿Qué se pretendía estudiar?
<p>¿Qué tipo de relaciones “sistémicas” genera el proceso de producción-circulación-consumo del discurso en torno a la filosofía de la organización?</p> <p>¿Qué tipos de prácticas socioculturales (función performativa) produce la filosofía de la organización en su carácter de práctica discursiva?</p>	<p>Identificar, analizar e interpretar las condiciones (sociales) de producción, circulación y recepción de la filosofía empresarial.</p> <p>Identificar, analizar e interpretar los mecanismos de persuasión y de convencimiento en la producción, la circulación y el consumo de la filosofía empresarial.</p>	Observación participante.	Registro etnográfico, bitácora.	Se analizó desde una función performativa, a las relaciones intersubjetivas y el flujo de interacción que existe entre los colaboradores a propósito del discurso acerca de la filosofía empresarial.
<p>¿En qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional entendida como proceso socio-relacional?</p>	<p>Identificar, analizar e interpretar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.</p>	Encuesta.	Cuestionario, escala de Likert.	Se analizó si la filosofía empresarial un factor de identidad y significados compartidos entre la organización y los empleados.
<p>¿Qué factores cognitivos, normativos y expresivos se comprometen en la producción, circulación y consumo del discurso referido a la filosofía de la organización?</p> <p>¿Cómo se produce, cómo se socializa y cómo se recibe el discurso en torno a la filosofía de la organización?</p> <p>¿De qué manera se expresa la formación discursiva (sistema de comunicación), la formación ideológica (sistema cognitivo) y la formación social (sistema social) en el discurso de la filosofía organizacional?</p>	<p>Entendida la filosofía de la organización como texto, analizar tanto su superficie material (dimensión explícita) como sus sentidos latentes (dimensión implícita).</p>	Análisis del discurso.	Codificación.	Explorar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Partiendo del Modelo de Análisis, se pudo tener una perspectiva clara de los alcances y limitaciones de la presente investigación, además brinda un panorama general de lo que se pretendía estudiar a través de las categorías de análisis propuestas: 1) nivel de complejidad de la organización, 2) comunicación interna y 3) cultura organizacional (más adelante descritas) e incluso el Modelo de Análisis, brindaba una perspectiva de lo que sería el trabajo de campo y de cómo se preconcebía la realidad organizacional de Thyssenkrupp.

4.2 Categorías de análisis

Dentro de la presente investigación, se vinculó a la estructura (*empresa*) con los sujetos (*colaboradores*), a través del *análisis micro* desde la perspectiva de la comunicación organizacional que engloba el actuar (*comportamiento*) de los empleados a propósito de la filosofía empresarial (*discurso*), a la par de realizar un *análisis macro* de la empresa vista como el lugar de trabajo y de desarrollo laboral, además de ser un espacio de interacción entre empleados, donde también se emiten reglas, normas y se regulan los procesos productivos.

Para ello, se implementaron categorías de análisis que parten del *Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social* (MDCS) y responden a necesidades tanto generales como particulares de la investigación, que son importantes para el desarrollo de la misma. Así mismo, para lograr un estudio más profundo, cada una de las categorías de análisis propuso 3 subcategorías que están relacionadas con cada sistema planteado por el MDCS.

4.2.1 Nivel de complejidad de la organización

Hace referencia al *Sistema Ecológico* (SE-MDCS), pertenece a la mediación cognitiva y engloba las relaciones ecológicas:

- Información (sistema ecológico-adaptativo)
- Participación (sistema social)
- Comprensión (sistema de comunicación)

4.2.2 Comunicación interna

Hace referencia al *Sistema Social* (SS), pertenece a la mediación social y engloba las relaciones intersubjetivas:

- Profesionales: ergonomía de la relación (SE ↔ SS)

- De Convivencia: inteligibilidad de la relación (SE ↔ SC)
- De Consenso: retórica o preceptiva de la relación (SS ↔ SC)

4.2.3 Cultura organizacional

Hace referencia al *Sistema Comunicativo* (SC), pertenece a la mediación comunicativa y engloba las relaciones simbólicas:

- Identidad (sistema ecológico-adaptativo)
- Socialización (sistema social)
- Significados compartidos (sistema de comunicación)

4.3 Enfoque de investigación

Antes de presentar el método de investigación, es necesario definir los enfoques que serán utilizados, para ello se tomó como referencia a Sampieri et al. (2003) y sus aportaciones expuestas en el texto *Metodología de la investigación*:

- *Enfoque cuantitativo*: usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.
- *Enfoque cualitativo*: utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

De igual forma el libro *La investigación social: caminos, recursos, acercamientos y consejos* (2009), asegura que:

El enfoque cuantitativo mide y experimenta, utiliza estadísticas y se centra en la relación explicativa *causa-efecto*. Por su parte, el enfoque cualitativo no puede reproducirse, a veces se ubica en ambientes naturales y se encausa al significado de los datos. En otras palabras: en el primero prima la descripción explicativa, la predicción y lo observable y medible. En el segundo predomina cierto carácter exploratorio, lo descriptivo y el mundo de las experiencias.

Se entiende que el enfoque de investigación fue de carácter mixto, es decir, se vincularon de manera analítica los datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio, con la finalidad de dar solidez al trabajo y responder de manera específica a las necesidades de la presente tesis.

4.3 Método de investigación

Una vez definidos los enfoques, resulta importante además hacer mención del uso de ambos dentro de este estudio, que como se mencionó anteriormente es de carácter mixto, ya que se busca que la presente investigación vincule ambas perspectivas, sin dejar de lado las etapas que le corresponden a cada uno.

Es importante tener en cuenta las características de cada enfoque. Mientras que la parte cuantitativa de la investigación se enfoca a la recolección de datos tanto para responder las preguntas de investigación como, en su caso, probar los supuestos, la parte cualitativa se orienta a descubrir, mediante descripción y observación, los hechos ocurridos, para de esta manera llegar a una interpretación del objeto de estudio.

4.4 Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, fueron utilizadas 3 herramientas de investigación. Cabe hacer mención que, debido al proceso de trabajo de campo, al acceso a la empresa Thyssenkrupp y a la información necesaria para llevar a cabo el estudio, se organizó la recolección de datos en dos etapas.

En una *primera fase*:

- *Observación participante*: en un primer acercamiento con Thyssenkrupp, se tuvo la posibilidad de ingresar a planta y conocer las actividades propias de la empresa, por tal motivo, se tomó la decisión de llevar a cabo la observación participante, ya que se pretendía contrastar el discurso de la filosofía empresarial con la realidad organizacional que se vive diariamente.
- *Encuesta (escala de Likert)*: para un segundo acercamiento, se le planteó a la empresa la realización de una encuesta, lo cual fue bien aceptado y se procedió a la aplicación de estas. En este punto, fue primordial la apertura, ayuda y compromiso de algunos colaboradores de Thyssenkrupp con la presente investigación, ya que permitieron que

durante juntas de trabajo, reuniones informativas, pláticas de seguridad y cursos de capacitación, los empleados en general tomaran unos minutos de su tiempo y los destinaran a responder el cuestionario enfocado a la cultura y clima organizacional.

Posteriormente, en una *segunda fase*:

- *Análisis de discurso*: finalmente, y después de realizar el trabajo de campo, descrito en la fase uno, se procedió a analizar el discurso de la filosofía empresarial de Thyssenkrupp. En este punto y ante la experiencia de recolección de información, dicho análisis resultó enriquecedor para la investigación en general ya que como se verá más adelante en la presentación de resultados, se vinculó con la teoría propuesta, además de aportar información de gran utilidad para la organización de estudio.

A continuación, se definen las herramientas que se utilizaron en la presente investigación, desde la perspectiva de distintos autores.

4.4.1 Observación participante

Kawulich (2005), en su artículo “La observación participante como método de recolección de datos”, cita a Marshall y Rossman (1989), quienes definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado".

Para fines de la presente investigación se solicitó autorización a la empresa Thyssenkrupp para realizar los recorridos por la planta, con la finalidad de *observar* las dinámicas de integración, consenso y sentido de pertenencia que allí tienen lugar.

Los métodos de observación son útiles a los investigadores en una variedad de formas. Proporcionan a los investigadores métodos para revisar expresiones no verbales de sentimientos, determinan quién interactúa con quién, permiten comprender cómo los participantes se comunican entre ellos, y verifican cuánto tiempo se está gastando en determinadas actividades (Schmuck 1997).

Un aspecto importante y que en algunas investigaciones se deja de lado, son las recomendaciones para aproximarse a un entorno con posibilidades de observar, en este caso específico, una planta industrial de San Luis Potosí. Para ello, Taylor y Bodgan (1984) citado

por Kawulich (2005), ofrecen sugerencias para realizar observaciones después de que uno ha ganado la entrada al escenario en estudio. Proponen que el investigador debiese:

- No ser molesto en su vestido y acciones.
- Volverse familiar con el escenario antes de empezar a recoger datos.
- Mantener observaciones cortas al comienzo para evitar saturarse.
- Ser honesto, pero no demasiado técnico o detallado, al explicar a los participantes lo que él/ella está haciendo.

Dentro de la empresa, la recomendación es seguir las indicaciones del personal de Seguridad Industrial para evitar percances, incidentes e incluso accidentes; es por ello que al momento de estar en el área de producción no se permite tomar notas y, por tanto, todo deberá analizarse y registrarse fuera de las zonas de peligro.

4.4.2 Encuesta

Dentro de las organizaciones la encuesta es una herramienta a menudo utilizada por los directivos, gerentes y supervisores. Su uso, principalmente, va encaminado a conocer la conducta y actividades de los empleados de menor nivel jerárquico, con el fin de poder conocer la realidad laboral y, en su caso, clasificar la información obtenida para beneficiar el panorama a futuro de la empresa.

En el texto *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Galindo (1998) hace referencia a la importancia de la encuesta para las investigaciones en el ámbito social. Aborda además las características principales de dicho instrumento: variedad y flexibilidad de aplicación, comparabilidad, desarrollo tecnológico, comprensión, precisión, (por mencionar algunas), las cuales son un referente al momento de tener la necesidad de aplicar esta herramienta, ya que además de ser aceptada entre las organizaciones, cada vez tiene más demanda en el ámbito empresarial.

Según Sampieri et al. (2003) el escalamiento de Likert consiste en un conjunto de ítems que regularmente se presentan en forma de afirmaciones y/o juicios, ante los cuales se solicita la reacción del participante. A cada punto se le asigna un valor determinado, siendo regularmente 5 opciones o puntos de escalas.

4.4.3 Análisis del discurso

Dentro de la presente investigación se estudia la *filosofía empresarial* tanto en su forma *textual* como *oral*, ya que es a partir de su *consumo* al interior de las organizaciones, como los empleados desde sus distintos niveles jerárquicos se relacionan a través de la comunicación y las interacciones que de ella surgen.

Santander (2011), en su artículo *Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso*, plantea la idea de dos importantes posturas dentro de esta herramienta:

Nos encontramos entonces con dos importantes consideraciones que justifican y explican el análisis de los discursos que se producen y circulan en nuestra sociedad: por un lado, son una práctica social, es decir, nos permiten realizar acciones sociales, por lo mismo, resulta importante analizar los discursos y así tratar de leer la realidad social; por otro, dada la opacidad que acompaña naturalmente a los procesos discursivos, el análisis no sólo es útil, sino que se hace necesario.

El análisis del discurso se puede estudiar como un conjunto de interacciones comunicativas propias de un grupo o sociedad, el contexto, la adopción del discurso como práctica social de los integrantes de un grupo y su categorización, el análisis del sentido, las estrategias empleadas en la construcción del discurso y la cognición social (van Dijk, 2000).

Para la presente investigación se toma como referencia la propuesta de Pardo (2007, p. 39) en relación al concepto de análisis del discurso, quien argumenta que “el discurso también es analizado en su dimensión cognitiva, es decir, bajo la idea de que supone conocimiento compartido; en otras palabras, que las personas de un grupo tienen en común un conjunto de creencias y saberes socioculturales y de sus procesos de representación, en el que, por ejemplo, el conocimiento de las reglas del uso del lenguaje socialmente compartido influye en la manera como se produce y entiende el discurso”.

Tal como lo refieren Gaitán y Piñuel (1998) en el libro *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*, como investigador no se interviene con ningún tipo de estímulo, pero si es importante captar la mayor información posible siempre tomando en cuenta la delimitación de las características a observar; no se trata de medir a las

personas como objetos, sino en relación con el objeto de estudio que se pretende abordar y a sus manifestaciones.

En el caso particular del análisis de discurso, se estudia la *producción, circulación y consumo* acerca de la *filosofía empresarial* tanto en su superficie material (dimensión explícita) como sus sentidos latentes (dimensión implícita).

Es necesario hacer hincapié que al discutir acerca del tema de investigación, se parte de la idea de que los enfoques y las herramientas a utilizar deben estar encaminados a la elaboración, indagación y procesamiento de datos, dado que se somete a investigación un objeto de estudio, en este caso: la adopción del discurso acerca de la “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones.

Bajo el entendido de que la *comunicación* es la interacción entre dos o más individuos que recurren a intercambios de señales por un canal de información para compartir referencias que después integrarán a su comportamiento, se facilita la trascendencia del conocimiento, Gaitán y Piñuel (1998). Es en este punto donde se puede aterrizar el objeto de estudio como un medio por el cual se puede tener un acercamiento real entre el investigador y el planteamiento del problema.

4.5 Validación

En el caso específico del cuestionario que fue construido, aplicado, analizado e interpretado para fines de la presente investigación, se empleó la *validación por expertos*.

La validez, según Gómez e Hidalgo (2009), se define como el grado en que un cuestionario mide lo que pretende medir o sirve para el propósito por el que ha sido construido.

Por otra parte, Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), aseguran que el juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos calificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

Con la finalidad de determinar la validez del cuestionario, se realizaron dos acciones en dos etapas distintas:

1. Revisión de literatura: se analizó y utilizó la Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey (DOCS), una encuesta diseñada para la evaluación de la cultura organizacional, ya que se consideró que reunía las características necesarias para ser una propuesta que pudiera ser adaptada a la presente investigación. Su importancia y validez radica en que en la versión castellana del DOCS, se siguieron los estándares metodológicos internacionales recomendados por la International Test Commission (ITC) para una adaptación correcta de un instrumento de un contexto idiomático a otro. Cabe hacer mención que solamente se tomaron algunos ítems para la construcción de la encuesta y otros más fueron de creación propia.

2. Validación por expertos: durante la estancia de investigación que llevó a cabo la autora de la presente tesis, dentro de la Universidad Complutense de Madrid, se solicitó la validación de contenido de los cuestionarios, la cual se realizó por parte de un experto en la materia de Comunicación con una amplia trayectoria en distintas líneas de investigación, por mencionar algunas: teoría de la comunicación, metodología de la investigación, comunicación de crisis, comunicación de la ciencia. El experto cuenta con una trayectoria académica de más de 40 años. La validación consistió en la revisión y reconfiguración de los ítems, ya que algunos de ellos no aportaban información relevante a la investigación, por ello, la sugerencia del experto fue “tropicalizar” algunos de ellos (adaptar el texto a las necesidades culturales de los colaboradores de Thyssenkrupp) para evitar sesgos en la información y posterior análisis de la encuesta. Finalmente, el experto revisó la propuesta de los ítems de creación propia, además de las dimensiones sugeridas (categorías), con el propósito de brindar retroalimentación, comentarios, sugerencias y en su caso modificaciones para mejorar el cuestionario.

Tercera parte

Resultados y Conclusiones

Capítulo 5. Análisis de resultados

5.1 Autodiagnóstico de Thyssenkrupp

Actualmente, los directivos de las empresas recurren a Consultorías externas para llevar a cabo diagnósticos que les permitan comprender el comportamiento de la organización en general. Por este medio, se puede evaluar la situación actual de la misma, el panorama de crecimiento y las oportunidades de desarrollo que existen.

Respecto al papel que juegan las Consultorías en el contexto laboral, se destaca la importancia que puede llegar a tener la evaluación de aspectos específicos que la organización necesita conocer para prosperar en las actividades propias del mercado internacional (producción, distribución, venta), pero también, para generar un clima laboral óptimo, además de fortalecer la cultura organizacional que existe (crear sentido de pertenencia, generar canales de comunicación eficientes, fomentar el compromiso entre los colaboradores). Todas estas acciones permitirían llevar a la realidad los planes estratégicos plasmados en el diagnóstico organizacional.

En este caso en particular, en el mes de septiembre del 2017, la organización objeto de estudio de la presente Tesis, Thyssenkrupp, contrató a una Consultoría externa para realizar una encuesta de *clima laboral*, donde el objetivo principal fue conocer el grado de “satisfacción laboral” que existe entre los colaboradores de la empresa. Los factores a ser considerados para su evaluación y los porcentajes encontrados fueron:

- Autorrealización: 73%
- Sentido de pertenencia: 78%
- Liderazgo: 70%
- Políticas y procedimientos: 75%
- Misión, visión, estrategias: 78%
- Trabajo en equipo y gestión del conocimiento: 76%
- Oportunidad de desarrollo: 71%
- Esquema de premios y sanciones: 73%
- Comunicación: 72%

Cabe hacer mención que en relación con las gráficas presentadas por parte de la Consultoría a Thyssenkrupp, el porcentaje de “mejores prácticas” aseguran debe rondar el 80% y el “mínimo sugerido” debe apuntar al 60%. Como se puede apreciar, los porcentajes están alrededor del 70%, es decir, se entiende que, desde la perspectiva de la evaluación efectuada, los niveles mostrados son “aceptables”.

Según lo narrado en el informe que se entregó a la empresa, se pretendía aplicar 650 encuestas, sin embargo, solamente se aplicaron 630, lo que resulta en un 96.9% de cumplimiento, asegurando que se abarcaron todas las áreas que componen la planta.

Desde la perspectiva de esta Consultoría, se expuso que el “punto de comparación” que ellos tomaban para la evaluación/diagnóstico realizado, eran las “mejores empresas del mismo ramo” que Thyssenkrupp, sin embargo, no mencionaban cuáles son esas organizaciones a las que hacen referencia; además, aseguraban que el nivel de “satisfacción” que existe en dichas compañías es del 80% y que Thyssenkrupp cuenta con el 70% de “satisfacción”. Agregan que aún existen áreas de oportunidad en las cuales se debe trabajar.

Entre los resultados generales que la Consultoría ofrece, los factores que ellos destacan como “positivos” son:

- Sentido de pertenencia
- Misión, visión, estrategias
- Trabajo en equipo y gestión del conocimiento

Por el contrario, la Consultoría expone como aspectos “bajos”, es decir, negativos, los siguientes factores:

- Liderazgo
- Oportunidad de desarrollo
- Comunicación

Finalmente, la Consultoría propone un “Plan de acción” para mantener los aspectos positivos entre los colaboradores y mejorar los aspectos negativos. De manera textual se menciona que estarán publicando un plan de acción en conjunto con la Dirección de Thyssenkrupp, esto, con la finalidad de “mejorar” a la organización.

Reflexión final

Si bien es cierto que una Consultoría debe desarrollar un mecanismo de diagnóstico empresarial capaz de evaluar, analizar y comprender de manera profunda las principales áreas de gestión de una organización, de igual forma su deber es evidenciar de manera responsable los resultados obtenidos en el proceso, y más aún, proponer la resolución de problemas de manera concisa, práctica y direccionada, con la finalidad de mostrar un panorama real de la situación actual de la compañía estudiada.

En este caso en particular, desde una perspectiva de comunicación, se detallan, a manera de recomendaciones, algunos aspectos necesarios para mejorar la presentación de futuros informes y del manejo de la información que efectuó la Consultoría.

1. *Presentación:* los resultados fueron mostrados mediante Power Point, sin embargo, la presentación dejó mucho que desear, ya que los colores utilizados no fueron los adecuados para una presentación ejecutiva. En algunos casos, el fondo de las diapositivas era muy oscuro o muy brillante y dificultaba la visión; el manejo de los espacios en las diapositivas daba pie a “perdersé”. Leyendo la información propuesta, ésta no tiene un orden específico, no existe armonía entre las gráficas y el texto; las tipografías utilizadas no tienen un formato específico, y en general, se puede concluir que el diseño no está acorde a un informe ejecutivo para este tipo de organizaciones.
2. *Contenido:* el texto no aporta una visión clara de los resultados proporcionados, tiene muchas limitaciones, e incluso, se puede decir que prácticamente todas las diapositivas tienen faltas de ortografía. Las gráficas tienen un diseño anticuado, aunque aportan una visión práctica de los resultados.
3. *Extensión:* en solamente 6 diapositivas se intentó resumir los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación que se llevó a cabo en la empresa. Claramente fue una decisión limitada, ya que quedaron muchos aspectos importantes sin respuesta y que pudieron enriquecer el panorama de las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene la organización.

Cabe hacer mención, que la información proporcionada por la Consultoría contrasta con el análisis de los resultados que serán presentados en el apartado siguiente de esta tesis. Ahí se expondrán los puntos de contraste para enriquecer la presente investigación.

5.2 Resultados y análisis de observación participante

El análisis de los resultados que serán descritos más adelante está vinculados a preguntas, objetivos, técnicas e instrumentos específicos que responden a las necesidades de la investigación y específicamente al concepto de observación participante. Para reafirmar lo antes mencionado, a continuación, se presenta una matriz de congruencia, donde se describe el Modelo de Análisis que se siguió para vincular lo antes mencionado.

Tabla 11: Modelo de análisis de observación participante

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Técnica de investigación	Instrumento
<p>¿Qué tipo de relaciones “sistémicas” genera el proceso de producción-circulación-consumo del discurso en torno a la filosofía de la organización?</p> <p>¿Qué tipos de prácticas socioculturales (función performativa) produce la filosofía de la organización en su carácter de práctica discursiva?</p>	<p>Identificar, analizar e interpretar las condiciones (sociales) de producción, circulación y recepción de la filosofía empresarial.</p> <p>Identificar, analizar e interpretar los mecanismos de persuasión y de convencimiento en la producción, la circulación y el consumo de la filosofía empresarial.</p>	Observación participante.	Registro etnográfico, bitácora.

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Una vez presentado el Modelo de Análisis, se entiende que se pretendía estudiar desde una función performativa, a las relaciones intersubjetivas y el flujo de interacción que existe entre los colaboradores de Thyssenkrupp, a propósito del discurso acerca de la filosofía empresarial.

Para llevar a cabo la observación participante, se diseñó como instrumento de investigación una bitácora de creación propia, en la cual se registraron los hechos observados, además de lograr una configuración de los datos obtenidos a través de las categorías de análisis

propuestas en la presente investigación. Mediante la figura 9, se muestra el diseño de la bitácora, que sirvió como registro etnográfico para hacer posible el desarrollo de la observación participante.

Figura 9: Bitácora de observación participante

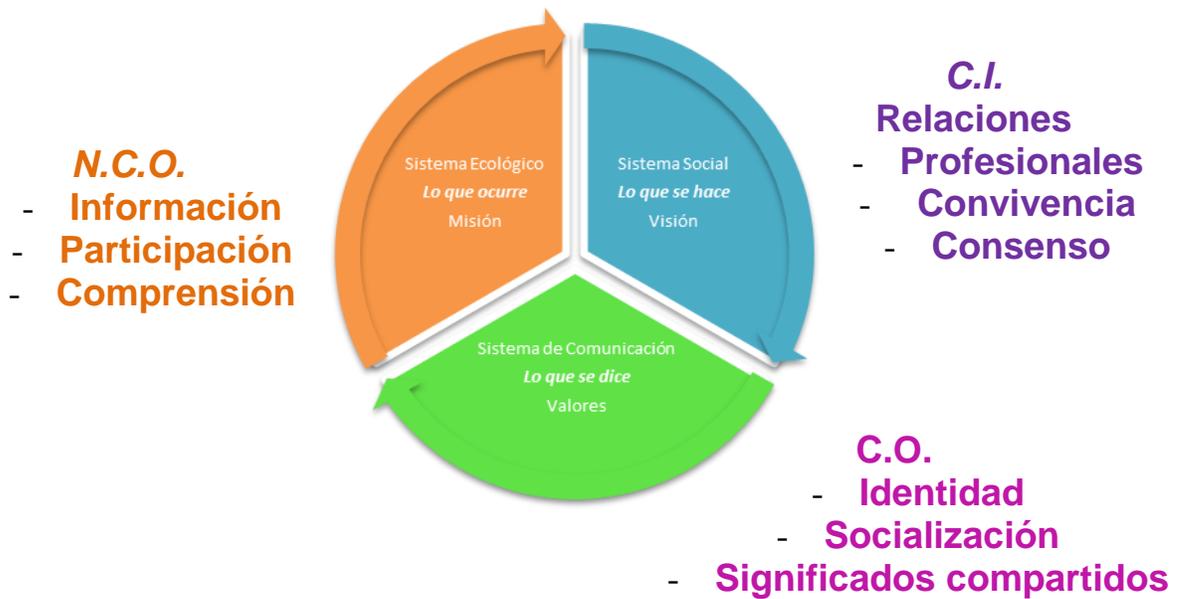
<i>Registro etnográfico</i>	
Producción, circulación y consumo del discurso sobre “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí.	
Ficha:	
Fecha:	
Lugar:	
Actividad:	
<i>Lo observado</i>	<i>Registro etnográfico</i>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez extraída la información, mediante la utilización de una bitácora (registro etnográfico) se procedió a construir soportes de información para articular el discurso acerca de la filosofía empresarial con *lo que ocurre, lo que se hace y lo que se dice* al interior de la organización.

A continuación, mediante la figura 10, se muestra el trabajo de vinculación referente a las categorías de análisis, con los sistemas propuestos por el MDCS y finalmente la misión, visión y valores.

Figura 10: Lo que ocurre, lo que se hace y lo que se dice



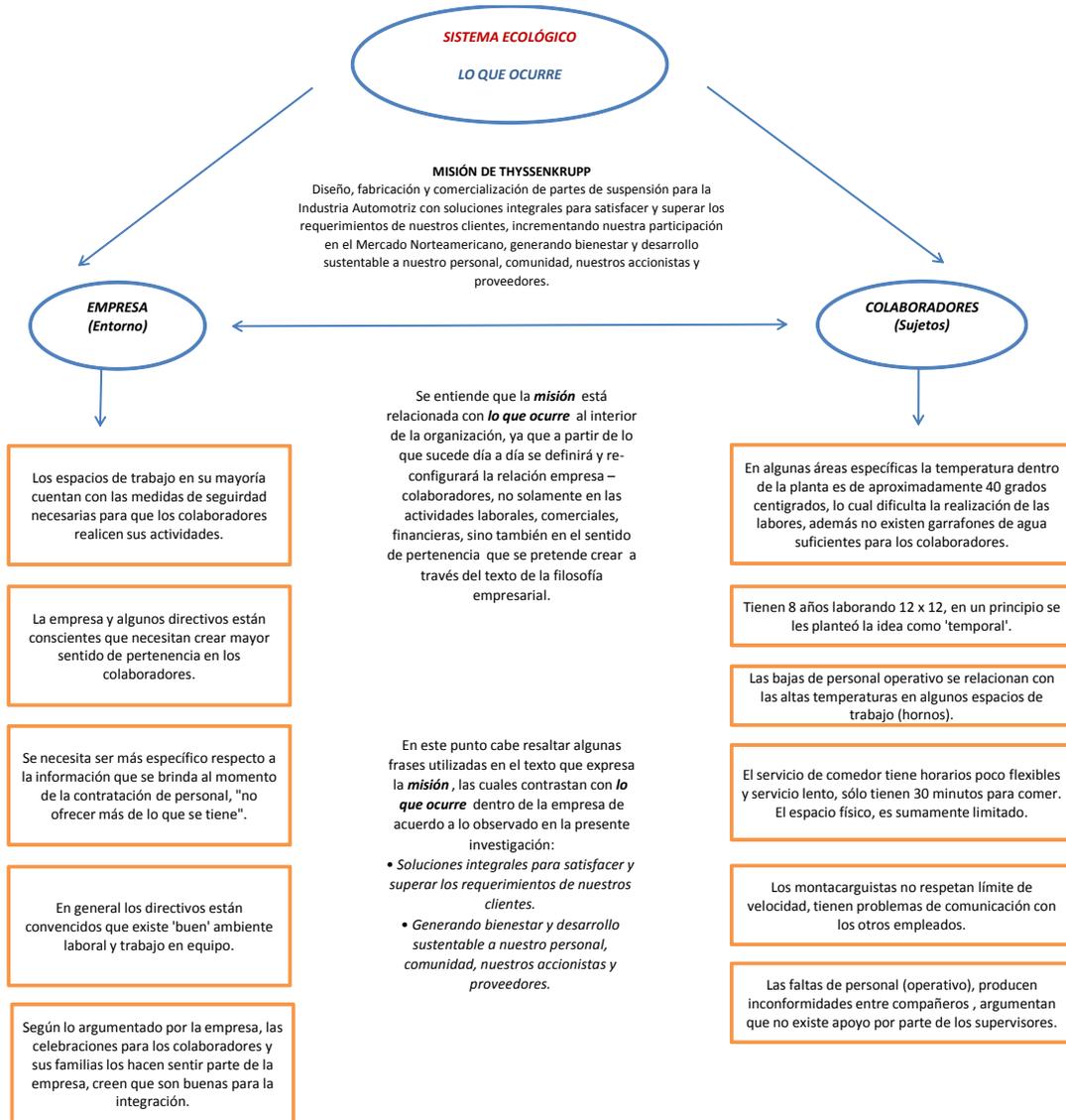
Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Sistema ecológico (SE) = Lo que ocurre = Misión

Es la capacidad del colaborador para adaptarse a su entorno (la empresa), se hace presente en las labores diarias, en la capacidad de respuesta que tiene a sus actividades y en el "consumo" cognitivo de la filosofía empresarial.

La misión de Thyssenkrupp está encaminada a cumplir con objetivos a corto, mediano y largo plazo, se han trazado un eje rector dónde definen sus propósitos, motivos y la razón de ser de la organización, además de manifestar lo que pretenden hacer y de qué manera pretenden lograrlo.

Figura 11: Representación de Lo que ocurre



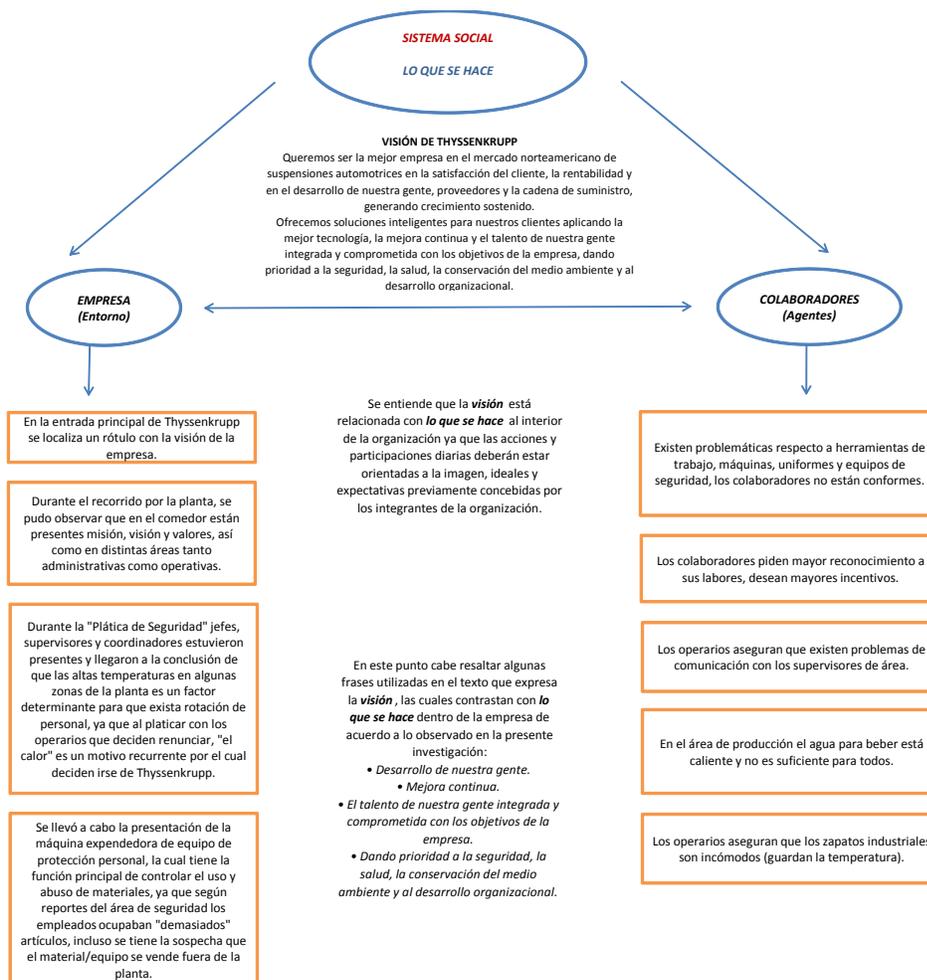
Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Sistema social (SS) = Lo que se hace = Visión

Se refiere a lo establecido por la empresa: las normas, leyes y reglas. La "producción" y "distribución" de la filosofía empresarial dentro de la organización y como se manifiesta a través del "consumo" de dicho discurso, a partir de las relaciones de poder en los diferentes niveles jerárquicos.

La visión de Thyssenkrupp no es materialmente lo que se ve sino lo que representa, se podría entender como la acción cognitiva de las representaciones y percepciones compartidas al interior de la organización.

Figura 12: Representación de Lo que se hace



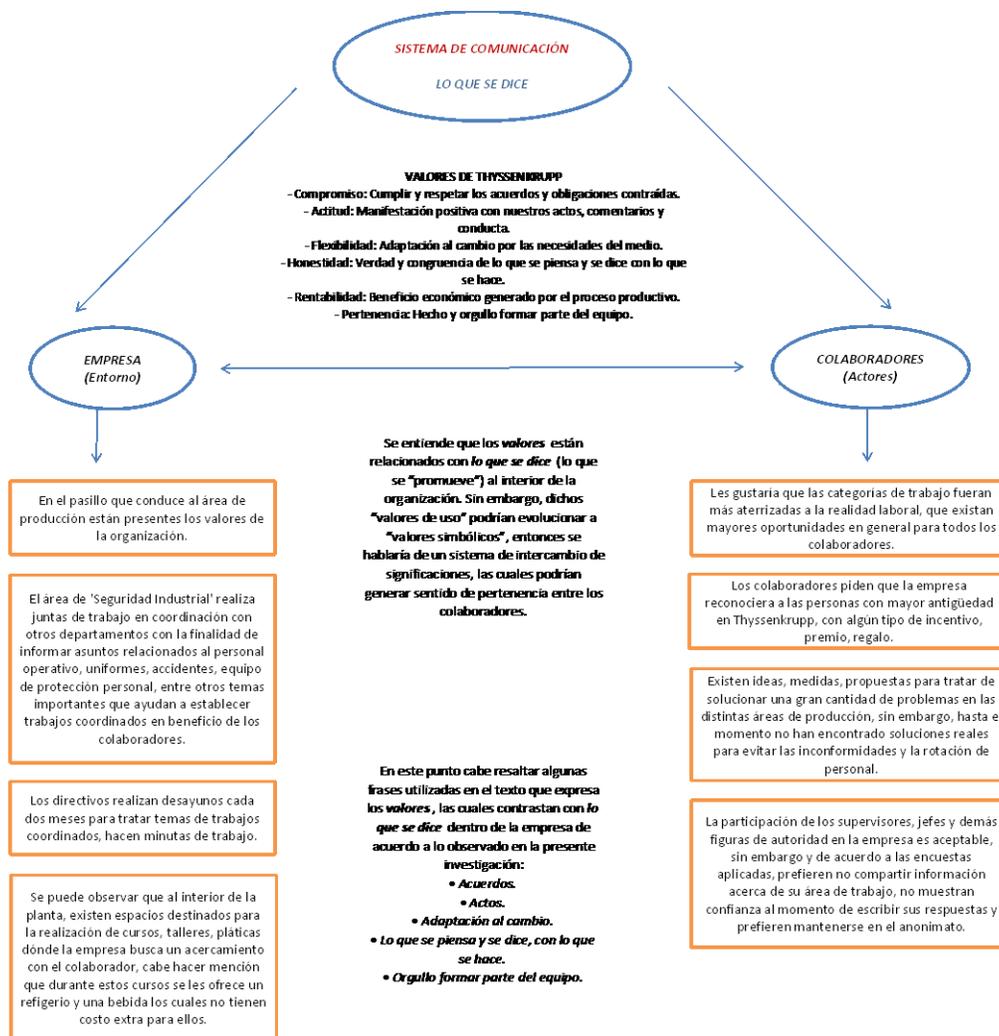
Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Sistema de comunicación (SC) = Lo que se dice = Valores

Se refiere al "discurso" propiamente dicho de la "filosofía" empresarial: su dimensión expresiva, narrativa. Está relacionado con la manera en que se lleva a cabo la "producción", "distribución" y "consumo" de este texto al interior de la organización.

Los valores de Thyssenkrupp se podrían catalogar como "valores de uso" ya que responden a la pregunta ¿para qué?, es decir, tienen una utilidad y función al interior de la organización, son diferenciadores en situaciones de crisis e incluso se convierten en una guía constante en las labores cotidianas.

Figura 13: Representación de Lo que se dice



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados y análisis de encuesta

El análisis de los resultados que serán descritos más adelante está vinculados a preguntas, objetivos, técnicas e instrumentos específicos que responden a las necesidades de la investigación y específicamente al concepto de encuesta. Para reafirmar lo antes mencionado, a continuación, se presenta una matriz de congruencia, ver tabla 12, donde se describe el Modelo de Análisis que se siguió para vincular lo antes mencionado.

Tabla 12: Modelo de análisis de encuesta

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Técnica de investigación	Instrumento
¿En qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional entendida como proceso socio-relacional?	Identificar, analizar e interpretar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.	Encuesta.	Cuestionario, escala de Likert.

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Una vez presentado el Modelo de Análisis, se entiende que se pretendía analizar si la filosofía empresarial (misión, visión y valores) es un factor de identidad y significados compartidos entre la organización y los colaboradores.

Cabe destacar que, para fines de esta investigación, se crearon ítems que responden a las necesidades de la empresa en particular, además de tomar algunos más del Modelo de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), el cual se explicará más adelante.

Ítems de creación propia:

- Conozco la filosofía empresarial de la organización donde actualmente laboro.
- Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa donde trabajo.
- Jefes, supervisores y operarios compartimos objetivos y metas de la organización.
- Mi área de trabajo, así como el equipo de protección personal, son óptimos para llevar a cabo mis labores diarias.
- El sueldo y las prestaciones que me ofrecen en la empresa, me resultan atractivos.

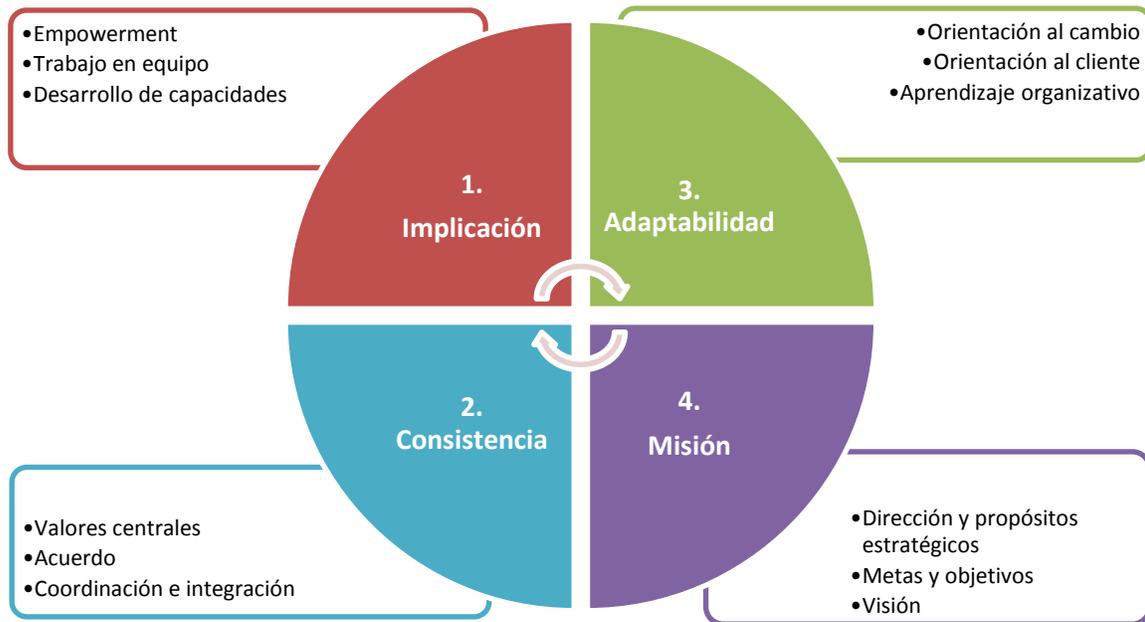
- En esta organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto para hombres como para mujeres.
- Si me ofrecieran en otra empresa un lugar de trabajo similar al que actualmente tengo, preferiría quedarme en esta organización.
- La comunicación propicia un ambiente laboral óptimo al interior de la organización.
- El reconocimiento es una constante en mi área de trabajo: mis superiores me hacen saber cuándo realizo bien mis labores.
- La filosofía empresarial hace que los empleados nos relacionemos positivamente en la organización.
- Los líderes y directores de la organización “practican lo que pregonan”.
- La filosofía empresarial (el texto como tal) se encuentra visible en diversos puntos al interior de la organización.
- Existe un pleno equilibrio entre lo que pensamos, hacemos y decimos los miembros de esta organización.

Ítems adaptados de Denison Organizational Culture Survey:

Dan Denison, creador del modelo de *Denison Organizational Culture Survey* ha colaborado por más de 25 años en diversas instituciones de educación tanto públicas como privadas, su trabajo se ha enfocado a fortalecer los vínculos referentes a la cultura organizacional con el propósito de medir los resultados empresariales a la par de crear puentes comunicativos.

Para ello Denison configuró cuatro dimensiones sobre desempeño organizacional, a continuación, se explica.

Figura 14: Dimensiones propuestas por Denison Organizational Culture Survey



Fuente: Elaboración propia.

- 1. Implicación:** Se refiere al grado de compromiso que tienen los empleados con la organización y la participación en la toma de decisiones, desde su nivel jerárquico.

 - *Empowerment:* Grado de autoridad en las labores.
 - *Trabajo en equipo:* Coordinación para fines/objetivos comunes.
 - *Desarrollo de capacidades:* Favorece la competitividad.
- 2. Consistencia:** Se refiere a la visión compartida, involucra construir de manera colectiva una cultura fuerte la cual sea compartida por los miembros de la organización.

 - *Valores centrales:* Crean el sentido de pertenencia, se crea un “lenguaje en común” al interior de la organización.
 - *Acuerdo:* Crear vínculos comunicativos y resolver diferencias.
 - *Coordinación e integración:* Trabajar de forma conjunta para alcanzar metas en común.

3. **Adaptabilidad:** Se refiere al grado de unificación tanto interno como externo, con la finalidad de lograr ser una organización flexible, conlleva el asumir riesgos y aceptar el cambio.
 - *Orientación al cambio:* No hay resistencia al cambio, al contrario, se trabaja en anticiparlo y actuar posteriormente.
 - *Orientación al cliente:* Capacidad de satisfacer las necesidades del mercado con conocimiento previo.
 - *Aprendizaje organizativo:* Las indicaciones del exterior, se transforman en oportunidades en el interior.

4. **Misión:** Dirección, propósito y significado de una organización, permite dar forma al comportamiento mediante decisiones concretas.
 - *Dirección y propósitos estratégicos:* Claridad en la dirección a seguir tanto para la empresa como para los empleados.
 - *Metas y objetivos:* Permiten a los empleados conocer la misión y visión de la empresa para orientar sus labores.
 - *Visión:* Perfil compartido de la organización.

Según el artículo *Perfiles Culturales de las Organizaciones Innovadoras*, la propuesta de Denison es que “su modelo integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura y facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional”.

Una vez señalado el surgimiento del Denison Organizational Culture Survey como una herramienta utilizada a nivel mundial con gran éxito enfocada a la medición de la cultura organizacional, en la presente investigación se utilizarán algunos ítems de dicha técnica en su versión adaptada al español, los cuales son:

Adaptabilidad:

- La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.
- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

Implicación:

- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.
- Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.

Consistencia:

- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la necesaria para realizar las labores diarias.

Misión:

- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta organización.
- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

Los profesores Tomás Bonavia, Vicente J. Prado Gasco y David Barberá Tomás de la Universidad de Valencia y el Instituto Ingenio (Univ. Politécnica de Valencia), crearon en el año 2009 la “*Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*”, una encuesta de 60 ítems, agrupados en 12 sub-escalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales.

Cabe hacer mención que en la versión castellana del DOCS se siguieron los estándares metodológicos internacionales recomendados por la International Test Commission (ITC) para

una adaptación correcta de un instrumento de un contexto idiomático a otro, Bonavia et al. (2009).

Dicha encuesta, será aplicada a empleados en general desde Gerentes, Coordinadores, Jefes, Supervisores, Administrativos y Operarios. Las opciones de respuesta se cerraron a 5 posibles:

- 5, Totalmente de acuerdo
- 4, De acuerdo
- 3, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2, En desacuerdo
- 1, Totalmente en desacuerdo

5.3.1 Resultados de aplicación de encuesta al interior de Thyssenkrupp

Uno de los propósitos de la presente investigación, fue explorar y analizar qué factores de la cultura organizacional están asociados a la producción, distribución y consumo del discurso acerca de la filosofía empresarial al interior de la organización Thyssenkrupp.

Selección de la muestra

Dentro de la presente investigación fue utilizado un tipo de muestreo no probabilístico. Debido a las condiciones que marcó la organización para la aplicación de las encuestas, no se pudo tener control sobre la probabilidad que tenían los colaboradores de Thyssenkrupp para ser seleccionados.

Muestreo por conveniencia

Como se mencionó anteriormente, la empresa de estudio orientó y programó la aplicación de encuestas, en un tiempo y espacio determinados; por tal motivo, fueron seleccionados aquellos colaboradores que aceptaron ser incluidos en la muestra. Cabe mencionar que dicha situación contribuyó a la accesibilidad y proximidad que se tuvo con los empleados.

Para la presente investigación se utilizó el muestreo por conveniencia debido a las condiciones que marcó Thyssenkrupp, ya que fue la propia organización la que destinó espacios físicos y colaboradores determinados para llevar a cabo la aplicación de las encuestas. Cabe hacer mención que los empleados cumplieron con las características que marcaba la investigación, es decir, los grupos a los que se tuvo acceso pertenecían a diferentes áreas de trabajo, rangos de edad, nivel de estudios, género y puestos de trabajo.

De un total de 1, 000 empleados, la muestra estuvo conformada por 213 colaboradores de la empresa Thyssenkrupp, planta San Luis Potosí.

Edad

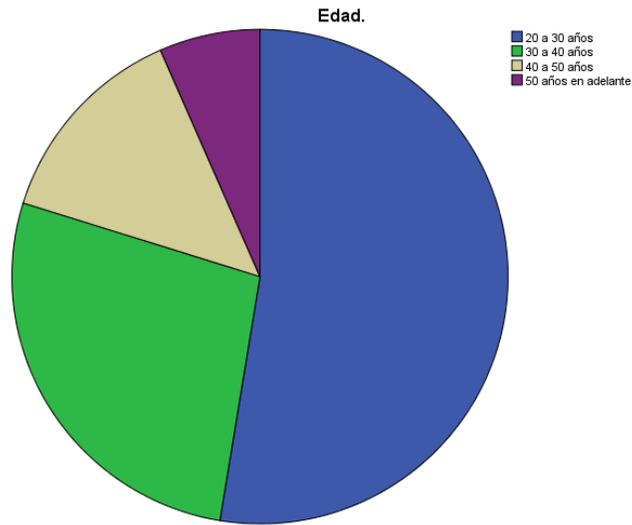
Dentro de la encuesta proporcionada a los colaboradores de la organización, se propusieron los siguientes rangos de edad: 20 a 30 años, 30 a 40 años, 40 a 50 años y finalmente 50 años en adelante, ver tabla 13 y gráfico 1. La información arrojada fue la siguiente:

Tabla 13: Rangos de edad

Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	112	52.6
30 a 40 años	58	27.2
40 a 50 años	29	13.6
50 años en adelante	14	6.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Rangos de edad



Fuente: Elaboración propia.

Sexo

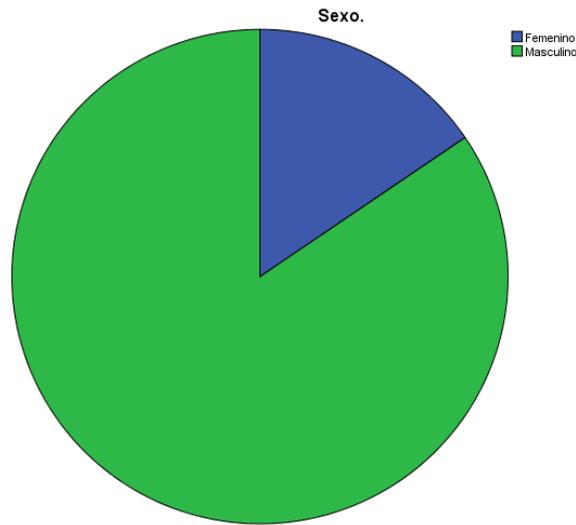
Según la respuesta de los colaboradores de Thyssenkrupp, se encontró que un 15.5% son sexo femenino y un 84.5% son sexo masculino. Ver tabla 14 y gráfico 2.

Tabla 14: Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	33	15.5
Masculino	180	84.5
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Sexo



Fuente: Elaboración propia.

Puesto de trabajo

Las categorías proporcionadas a los colaboradores dentro de la encuesta fueron: operario, supervisor, administrativo, jefe, coordinador, gerente y otro (para los empleados que trabajan a través del esquema outsourcing y similares).

La propuesta en el presente trabajo de investigación fue recategorizar los puestos de trabajo de acuerdo a sus funciones al interior de la organización de la siguiente manera:

- *Directivo*: sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, mediante la definición o participación en el diseño de las políticas generales de la organización, (Carranza et al, 2008), es por ello que en esta categoría se incluyeron a los gerentes, coordinadores y jefes.
- *Ejecutante*: sus funciones son administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización, (Carranza et al, 2008), en esta categoría se incluyeron a los administrativos y supervisores.

- *Producción*: sus funciones son técnicas especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización, (Carranza et al, 2008), lógicamente en esta categoría se incluyeron a los operarios.

Tabla 15: Agrupación de puesto de trabajo

Agrupación de puesto de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	14	6.6
Ejecutante	38	17.8
Otro	18	8.5
Producción	143	67.1
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Agrupación de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Área de trabajo

Al hablar específicamente de las áreas de trabajo, se encontró que al interior de la organización existe una gran diversidad de ellas. La propuesta de esta investigación fue recategorizar dichas áreas, con la finalidad de exponer su análisis de una manera más concreta.

A continuación, se presenta la recategorización de áreas de trabajo existentes en la empresa.

Tabla 16: Recategorización de áreas de trabajo

Agrupación	Áreas
Capital humano:	- Recursos humanos - Seguridad, higiene y ecología
Comunes	- Mantenimiento - Taller mecánico
Múltiple	- Otros - No contestó
Planta	- Estabilizadores - Resortes - Pintura - Doblado - Forjas - Pelado - Ensamble - Rolado
Propios	- Almacén - Calidad - Ingeniería - Logística

Fuente: Elaboración propia.

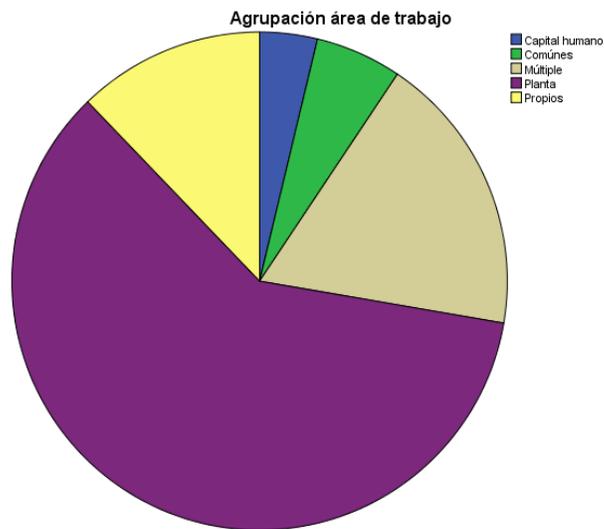
Los resultados de la agrupación de áreas de trabajo se presentan mediante la tabla 17 y el gráfico 4:

Tabla 17: Agrupación de áreas de trabajo

Agrupación área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Capital humano	8	3.8
Comunes	12	5.6
Múltiple	39	18.3
Planta	128	60.1
Propios	26	12.2
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Agrupación de áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Nivel máximo de estudios

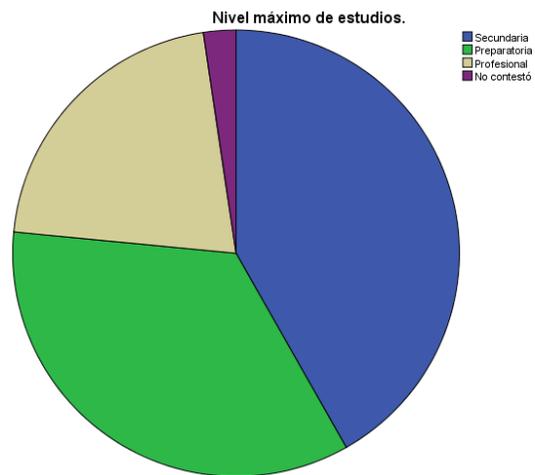
En este apartado, se propusieron 3 niveles de escolaridad, los cuales son: secundaria, preparatoria y profesional, en el caso de que hayan estudiado una licenciatura o ingeniería, ver tabla 18 y gráfico 5. Los resultados obtenidos son:

Tabla 18: Nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	89	41.8
Preparatoria	74	34.7
Profesional	45	21.1
No contestó	5	2.3
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Nivel máximo de estudios



Fuente: Elaboración propia.

Escala de Likert

La construcción que se realizó de la escala de Likert abarcó 5 aspectos: 2 negativos, 2 positivos y 1 intermedio. A continuación, se enuncian:

- Totalmente en desacuerdo = Se traducirá como "*no implicado*".
- Parcialmente de acuerdo = Se traducirá como "*implicado forzoso*".
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = Se traducirá como "*implicado forzoso*".
- De acuerdo = Se traducirá como "*implicado voluntario*".
- Totalmente de acuerdo = Se traducirá como "*comprometido*".
- No contestó = Se traducirá como "*no implicado*".

Ítems

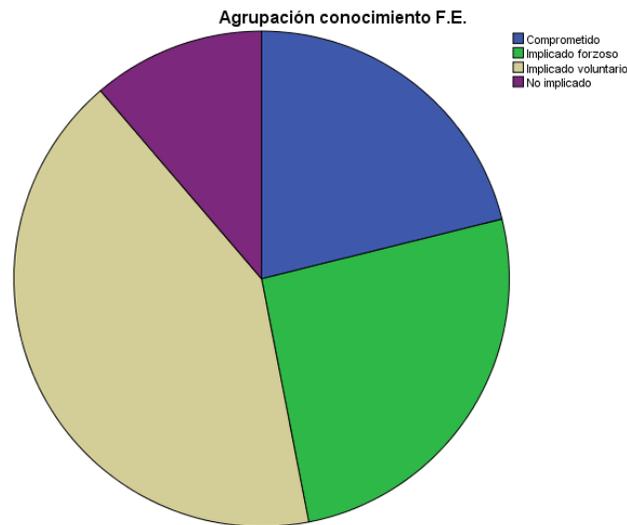
01. Conozco la filosofía empresarial de la organización donde actualmente laboro.

Tabla 19: Conocimiento de la filosofía empresarial

Agrupación conocimiento de la Filosofía Empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	45	21.1
Implicado forzoso	55	25.8
Implicado voluntario	89	41.8
No implicado	24	11.3
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Conocimiento de la filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia.

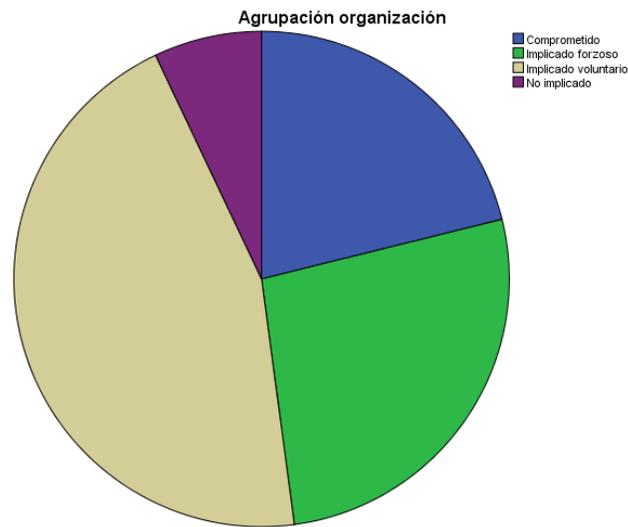
02. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.

Tabla 20: Organización del trabajo

Agrupación organización del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	45	21.1
Implicado forzoso	57	26.8
Implicado voluntario	96	45.1
No implicado	15	7.0
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

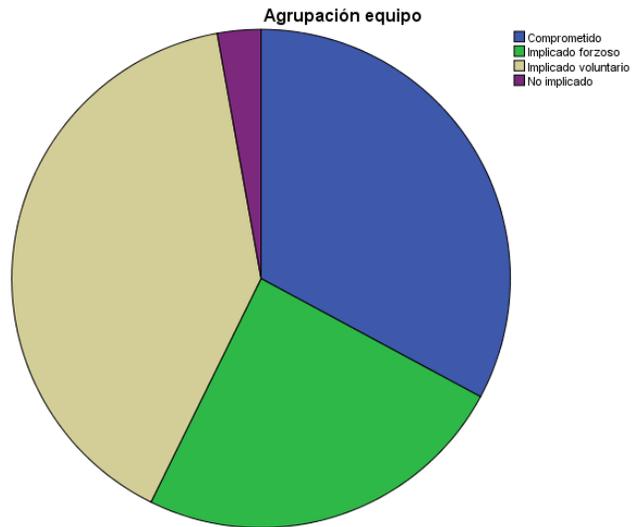
03. Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.

Tabla 21: Trabajo en equipo

Agrupación equipo	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	70	32.9
Implicado forzoso	52	24.4
Implicado voluntario	85	39.9
No implicado	6	2.8
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia.

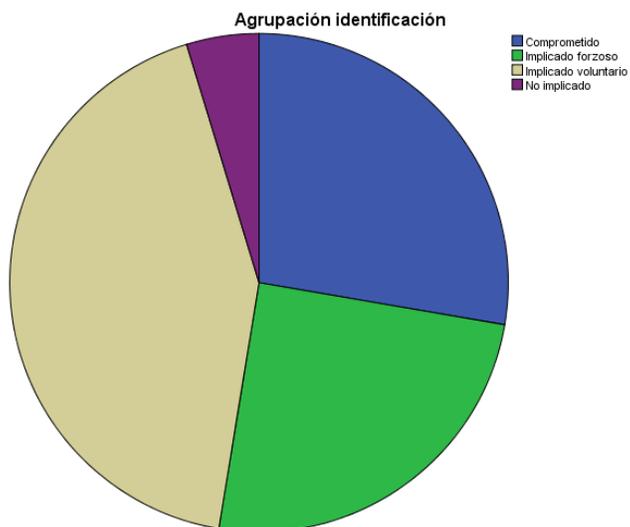
04. Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa donde trabajo.

Tabla 22: Identificación (misión, visión y valores)

Agrupación identificación (misión, visión y valores)	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	59	27.7
Implicado forzoso	53	24.9
Implicado voluntario	91	42.7
No implicado	10	4.7
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Identificación (misión, visión y valores)



Fuente: Elaboración propia.

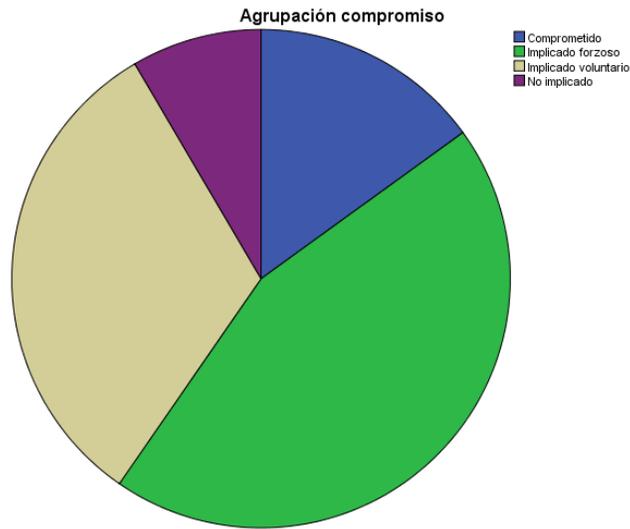
05. La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.

Tabla 23: Compromiso

Agrupación compromiso	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	32	15.0
Implicado forzoso	95	44.6
Implicado voluntario	68	31.9
No implicado	18	8.5
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10: Compromiso



Fuente: Elaboración propia.

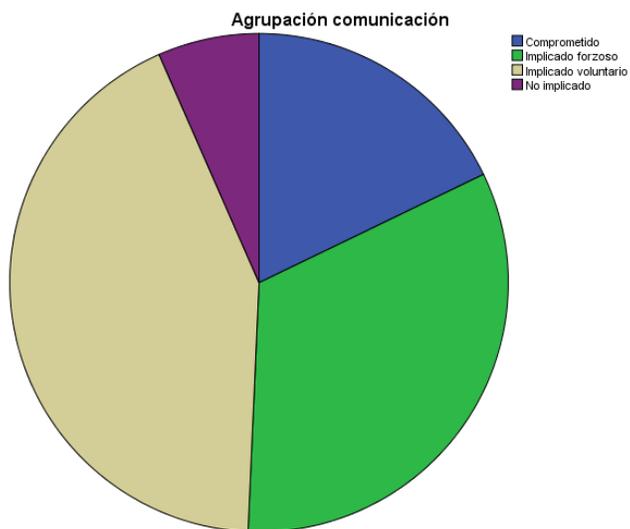
06. La comunicación propicia un ambiente laboral óptimo al interior de la organización.

Tabla 24: Comunicación

Agrupación comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	38	17.8
Implicado forzoso	70	32.9
Implicado voluntario	91	42.7
No implicado	14	6.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

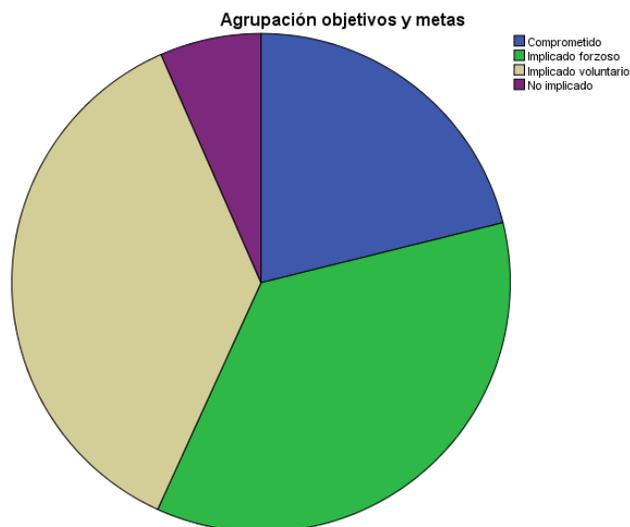
07. Jefes, supervisores y operarios compartimos objetivos y metas de la organización.

Tabla 25: Objetivos y metas de la organización

Agrupación objetivos y metas	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	45	21.1
Implicado forzoso	76	35.7
Implicado voluntario	78	36.6
No implicado	14	6.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Objetivos y metas de la organización



Fuente: Elaboración propia.

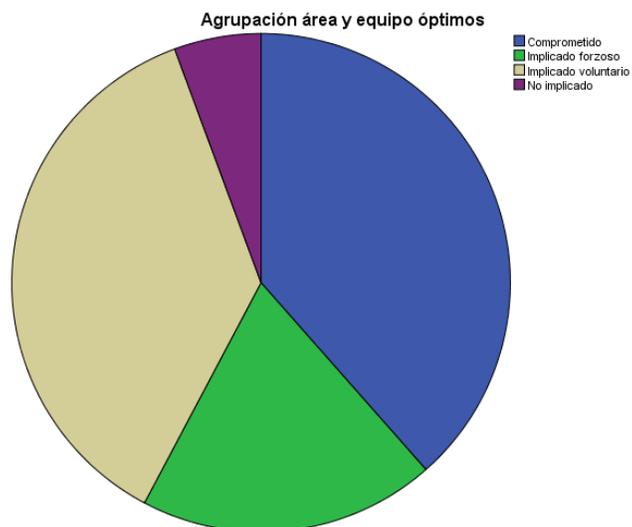
08. Mi área de trabajo, así como el equipo de protección personal, son óptimos para llevar a cabo mis labores diarias.

Tabla 26: Área de trabajo y equipo óptimo

Agrupación área y equipo óptimos	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	82	38.5
Implicado forzoso	41	19.2
Implicado voluntario	78	36.6
No implicado	12	5.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: Área de trabajo y equipo óptimo



Fuente: Elaboración propia.

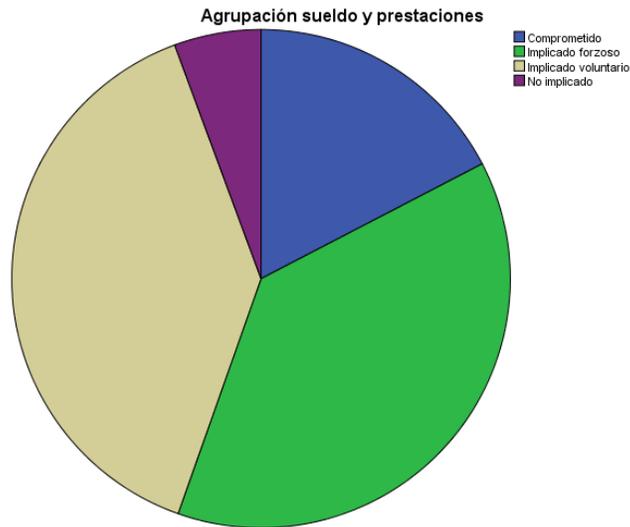
09. El sueldo y las prestaciones que me ofrecen en la empresa, me resultan atractivos.

Tabla 27: Sueldo y prestaciones

Agrupación sueldo y prestaciones	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	37	17.4
Implicado forzoso	81	38.0
Implicado voluntario	83	39.0
No implicado	12	5.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Sueldo y prestaciones



Fuente: Elaboración propia.

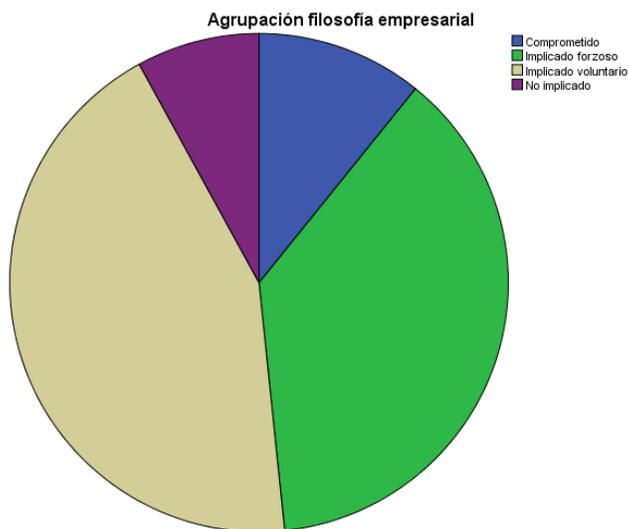
10. La filosofía empresarial hace que los empleados nos relacionemos positivamente en la organización.

Tabla 28: Filosofía empresarial

Agrupación filosofía empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	23	10.8
Implicado forzoso	80	37.6
Implicado voluntario	93	43.7
No implicado	17	8.0
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia.

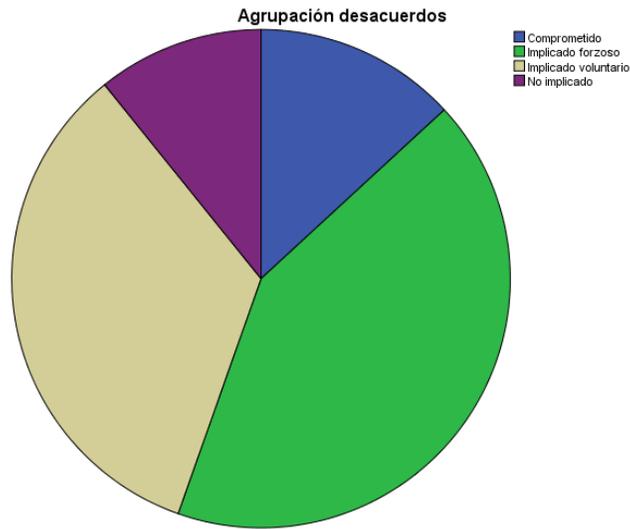
11. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

Tabla 29: Desacuerdos

Agrupación desacuerdos	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	28	13.1
Implicado forzoso	90	42.3
Implicado voluntario	72	33.8
No implicado	23	10.8
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Desacuerdos



Fuente: Elaboración propia.

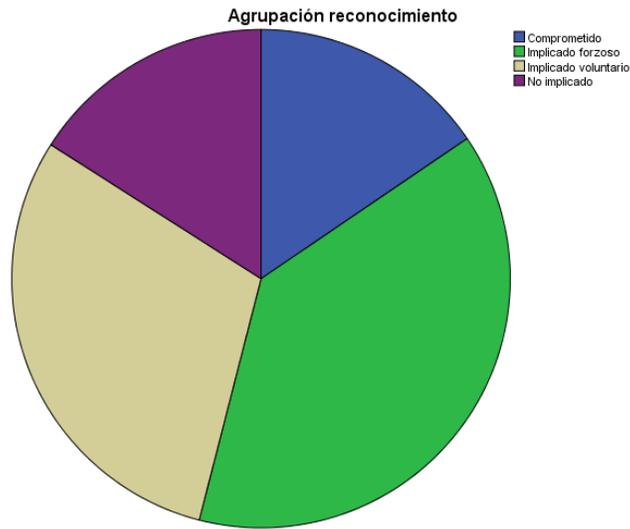
12. El reconocimiento es una constante en mi área de trabajo: mis superiores me hacen saber cuándo realizo bien mis labores.

Tabla 30: Reconocimiento

Agrupación reconocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	33	15.5
Implicado forzoso	82	38.5
Implicado voluntario	64	30.0
No implicado	34	16.0
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia.

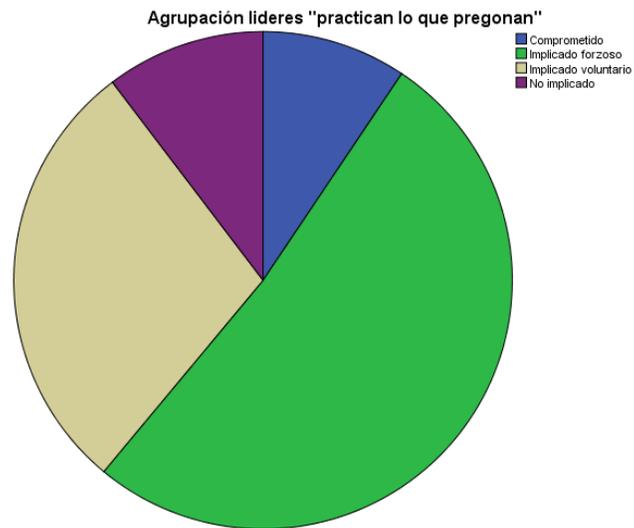
13. Los líderes y directores de la organización “practican lo que pregonan”.

Tabla 31: Líderes “practican lo que pregonan”

Agrupación líderes "practican lo que pregonan"	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	20	9.4
Implicado forzoso	110	51.6
Implicado voluntario	61	28.6
No implicado	22	10.3
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: Líderes “practican lo que pregonan”



Fuente: Elaboración propia.

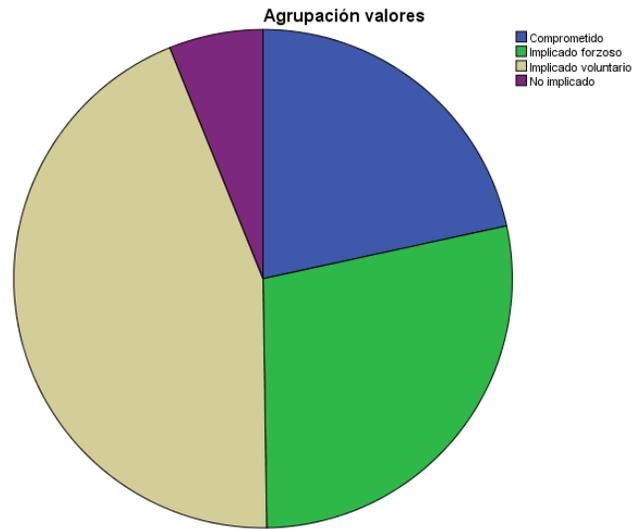
14. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

Tabla 32: Valores

Agrupación valores	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	46	21.6
Implicado forzoso	60	28.2
Implicado voluntario	94	44.1
No implicado	13	6.1
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: Valores



Fuente: Elaboración propia.

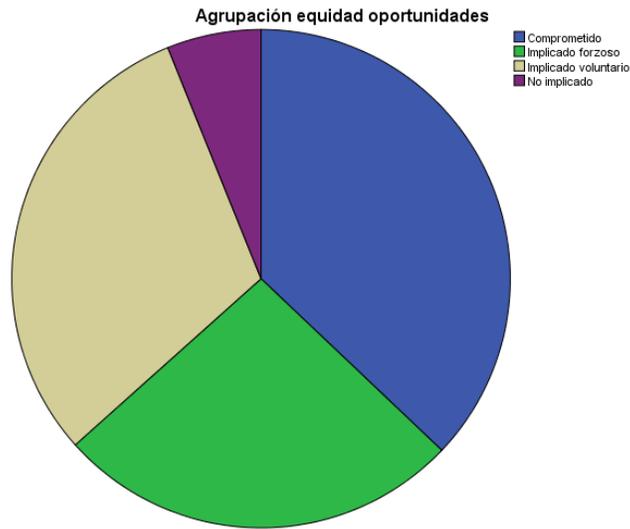
15. En esta organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto para hombres como para mujeres.

Tabla 33: Equidad de oportunidades

Agrupación equidad oportunidades	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	79	37.1
Implicado forzoso	56	26.3
Implicado voluntario	65	30.5
No implicado	13	6.1
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: Equidad de oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

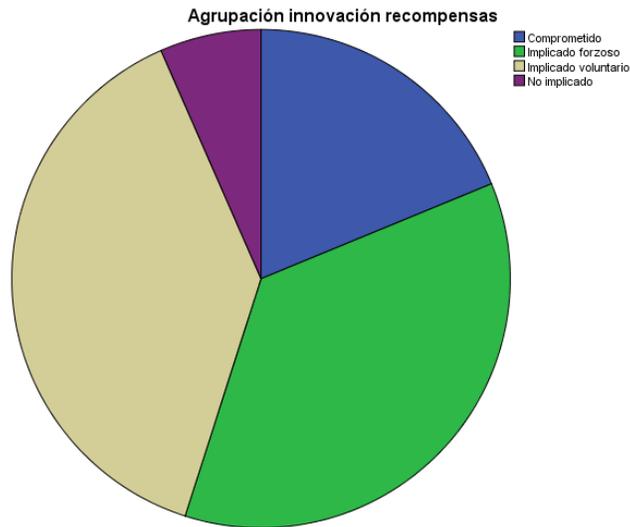
16. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta organización.

Tabla 34: Innovación y recompensas

Agrupación innovación recompensas	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	40	18.8
Implicado forzoso	77	36.2
Implicado voluntario	82	38.5
No implicado	14	6.6
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: Innovación y recompensas



Fuente: Elaboración propia.

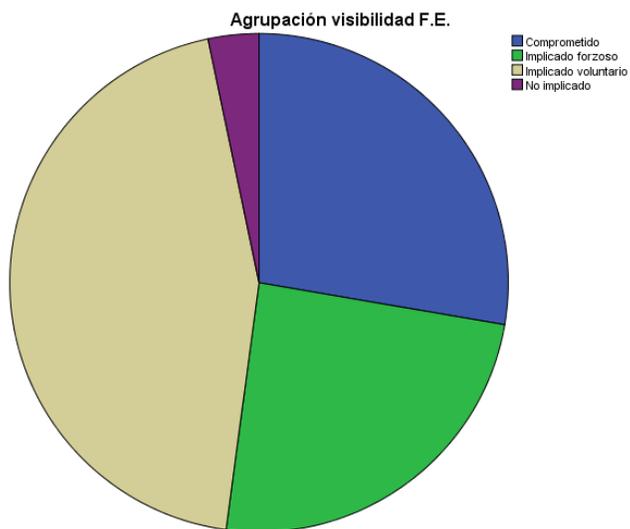
17. La filosofía empresarial (el texto como tal) se encuentra visible en diversos puntos al interior de la organización.

Tabla 35: Visibilidad de filosofía empresarial

Agrupación visibilidad F.E.	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	59	27.7
Implicado forzoso	52	24.4
Implicado voluntario	95	44.6
No implicado	7	3.3
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Visibilidad de filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia.

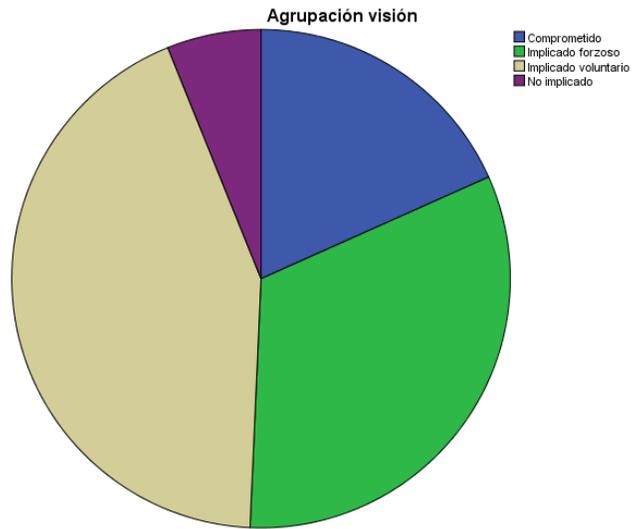
18. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

Tabla 36: Visión

Agrupación visión	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	39	18.3
Implicado forzoso	69	32.4
Implicado voluntario	92	43.2
No implicado	13	6.1
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: Visión



Fuente: Elaboración propia.

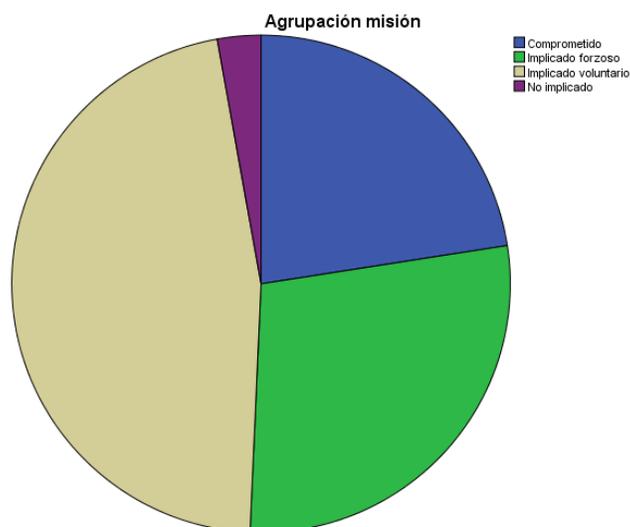
19. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

Tabla 37: Misión

Agrupación misión	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	48	22.5
Implicado forzoso	60	28.2
Implicado voluntario	99	46.5
No implicado	6	2.8
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24: Misión



Fuente: Elaboración propia.

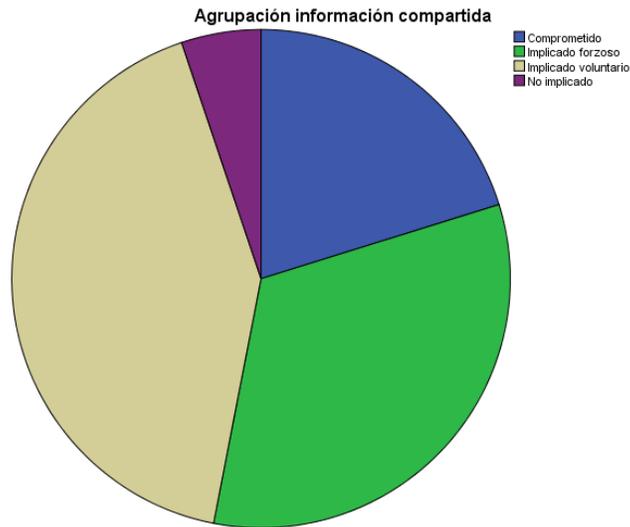
20. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la necesaria para realizar las labores diarias.

Tabla 38: Información compartida

Agrupación información compartida	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	43	20.2
Implicado forzoso	70	32.9
Implicado voluntario	89	41.8
No implicado	11	5.2
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25: Información compartida



Fuente: Elaboración propia.

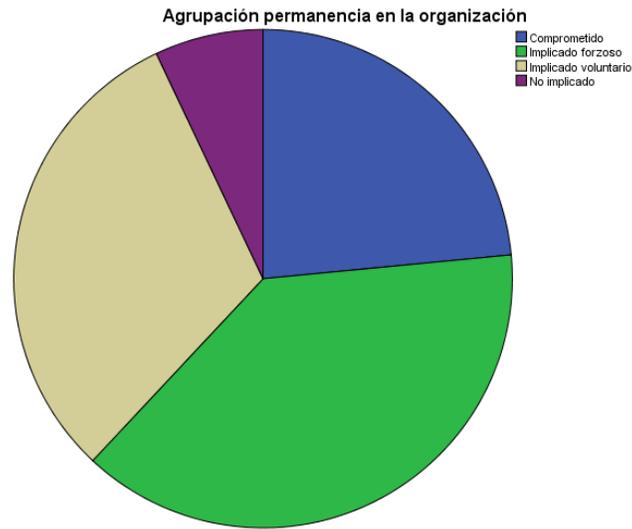
21. Si me ofrecieran en otra empresa un lugar de trabajo similar al que actualmente tengo, preferiría quedarme en esta organización.

Tabla 39: Permanencia en la organización

Agrupación permanencia en la organización	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	50	23.5
Implicado forzoso	82	38.5
Implicado voluntario	66	31.0
No implicado	15	7.0
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26: Permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia.

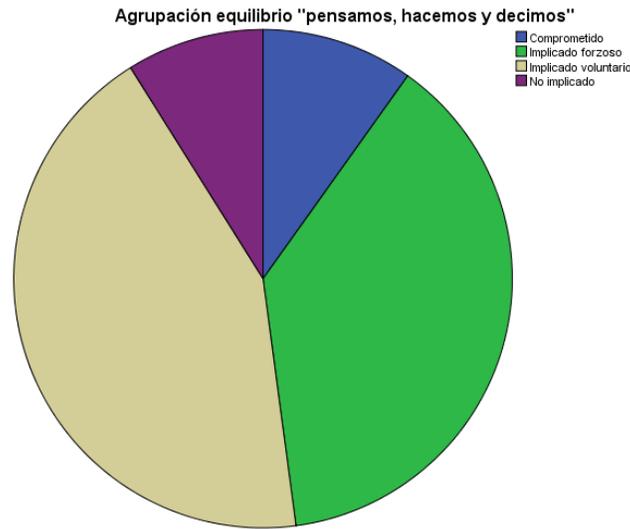
22. Existe un pleno equilibrio entre lo que pensamos, hacemos y decimos los miembros de esta organización.

Tabla 40: Equilibrio “pensar, hacer, decir”

Agrupación equilibrio "pensamos, hacemos y decimos"	Frecuencia	Porcentaje
Comprometido	21	9.9
Implicado forzoso	81	38.0
Implicado voluntario	92	43.2
No implicado	19	8.9
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27: Equilibrio “pensar, hacer, decir”



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Análisis de la información recolectada en la encuesta

Primer nivel de análisis

Como ya se ha narrado, en la presente investigación se empleó el Modelo de Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) para analizar desde una perspectiva teórica las categorías de análisis propuestas a partir de los distintos sistemas planteados: ecológico, social y comunicativo.

5.3.3 CA1: nivel de complejidad de la organización

Nivel de complejidad de la organización (NCO) → Sistema Ecológico/Adaptativo (SE)

La primera categoría de análisis está relacionada con el Sistema Ecológico (MDCS), ya que aborda el Nivel de Complejidad de la Organización, lo cual indica que se busca la relación que existe entre la empresa y la adaptación al entorno que tiene el colaborador.

Ítems

De los 22 ítems propuestos, 08 de ellos se analizaron dentro de esta categoría de análisis y a continuación se enlistan:

- 1.-Conozco la filosofía empresarial de la organización donde actualmente laboro.

- 4.-Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa donde trabajo.

- 5.-La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.

- 7.- Jefes, supervisores y operarios compartimos objetivos y metas de la organización.

- 8.- Mi área de trabajo, así como el equipo de protección personal, son óptimos para llevar a cabo mis labores diarias.

- 9.-El sueldo y las prestaciones que me ofrecen en la empresa, me resultan atractivos.

- 15.-En esta organización existen oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto para hombres como para mujeres.

- 21.-Si me ofrecieran en otra empresa un lugar de trabajo similar al que actualmente tengo, preferiría quedarme en esta organización.

Se entiende que estos ítems están relacionados directamente con la sincronización que existe entre la comprensión de la filosofía empresarial por parte del trabajador (SE, capital cognitivo) y las condiciones que la organización pone a disposición del sujeto para que éste consuma dicho discurso (NCO).

A través de estos ítems, se pudo llegar a medir el nivel en que el empleado se siente parte de la organización (SE), de qué manera y a través de qué medios logra integrarse y cómo desde su postura (nivel jerárquico) se asume parte del sistema (NCO).

Subcategorías de análisis

SC1NCO → Información (*sistema ecológico-adaptativo*)

SC2NCO → Participación (*sistema social*)

SC3NCO → Comprensión (*sistema de comunicación*)

Ítems analizados SC1NCO

- Conocimiento de filosofía empresarial
- Objetivos y metas de la organización
- Sueldo y prestaciones

Estos ítems fueron integrados a la subcategoría de *información – sistema ecológico* ya que el conocimiento de la filosofía empresarial, los objetivos y metas de la organización y finalmente el sueldo y prestaciones, en un primer acercamiento por parte de la empresa, se hace llegar a los empleados como datos, como manifestación de las condiciones que establecen para la realización de las labores cotidianas para así lograr la adaptación al entorno organizacional.

Ítems analizados SC2NCO

- Identificación con misión, visión y valores
- Compromiso
- Equidad de oportunidades laborales

Se incluyeron los ítems antes mencionados a la subcategoría de *participación – sistema social* debido a que la identificación con misión, visión y valores, el compromiso y finalmente la equidad de oportunidades laborales, son conceptos relacionados con la colaboración que existe entre los empleados y la empresa; es decir, con estos ítems se midió el nivel de involucramiento que existe y las condiciones que lo generan.

Ítems analizados SC3NCO

- Área de trabajo y equipo de protección personal
- Permanencia en la organización

Dentro de la subcategorías *comprensión – sistema de comunicación* se incluyeron solamente dos ítems: área de trabajo y equipo de protección personal y permanencia en la organización, ya que al comunicar a los colaboradores cómo funcionan las distintas áreas de trabajo y el correcto uso del equipo de protección personal, se pueden evitar accidentes e incidentes al interior de la empresa y, por otra parte, al difundir las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento y las prestaciones que ofrecen en general, puede llegar a existir una comprensión del entorno organizacional y de las circunstancias puestas a disposición del trabajador, para que a través del sistema de comunicación el individuo se consolide como parte de la empresa.

Mediaciones existentes en las subcategorías propuestas

A continuación, se presenta una tabla de contenido donde se exponen las mediaciones detectadas haciendo un análisis desde la perspectiva del MDCS.

Tabla 41: Mediaciones en las subcategorías CA1

Sub-categorías	MDCS	Ítems	Mediación
<i>Información</i>	Sistema ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de filosofía empresarial • Objetivos y metas de la organización • Sueldo y prestaciones 	SE → SS → SC
<i>Participación</i>	Sistema social	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con misión, visión y valores • Compromiso • Equidad de oportunidades laborales 	SE → SC → SS
<i>Comprensión</i>	Sistema de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo y equipo de protección personal • Permanencia en la organización 	SC → SE → SS

Fuente: Tabla de elaboración propia.

- *Información:* dentro de esta subcategoría y de acuerdo al análisis realizado se encontró que la mediación es de carácter *ecológico*, ya que el *conocimiento de filosofía empresarial* (ítem con mayor porcentaje) se relaciona directamente con el nivel de adaptación y sincronía que prevalece entre la organización y el colaborador.
- *Participación:* en esta subcategoría y de acuerdo al análisis efectuado se llegó a la conclusión de que la mediación es de carácter *ecológico*, ya que la *identificación con misión, visión y valores* (ítem con mayor porcentaje) propicia una apropiación del entorno organizacional por parte del empleado desde la personalización del discurso de la filosofía empresarial.
- *Comprensión:* dentro de esta subcategoría y de acuerdo al análisis aplicado se descubrió que la mediación es *comunicativa*, ya que el *área de trabajo y equipo de protección personal* (ítem con mayor porcentaje) demuestra que cuando existe una comunicación óptima pueden existir mejoras en los procesos productivos; en este caso en específico, incluso se pueden reducir los niveles de accidentes e incidentes y los empleados pueden evaluar los espacios de trabajo para informar a los superiores los riesgos que existen en ellos.

Por otra parte y a propósito del análisis realizado con la ayuda del programa estadístico SPSS, el cual se empleó después de explorar los ítems que se examinarían en la CA1 *nivel de complejidad de la organización*, se encontró que dentro de las interpretaciones *negativas*, la gran mayoría resultó ser “no comprometido” y de las interpretaciones *positivas* la gran mayoría resultó “implicado voluntario”, lo cual indica, por una parte, la ausencia de compromiso por parte de los colaboradores y por la otra parte, que ambos valores arrojan prácticamente los mismos resultados: el “deber ser” de los empleados hacia la empresa tiene áreas de oportunidad que la organización tiene que resolver.

A continuación, se muestra, a través de una tabla de realización propia (ver tabla 42), las subcategorías de análisis de la categoría *Nivel de Complejidad de la Organización* (NCO), los ítems correspondientes a cada una de ellas, las frecuencias y porcentajes mínimos y su interpretación (marcados en color rojo), así como las frecuencias y porcentajes máximos y su interpretación (marcados en color azul) para tener un panorama más amplio de la información que fue analizada únicamente en la primer categoría.

Tabla 42: Niveles de respuesta NCO

Sub-categorías de análisis	Ítems	Frecuencia mínima	Porcentaje mínimo	Interpretación	Frecuencia máxima	Porcentaje máximo	Interpretación
Información (sistema ecológico-adaptativo)	Conocimiento de filosofía empresarial	23/213	10.80%	Implicado no voluntario	89/213	41.80%	Implicado voluntario
	Objetivos y metas de la organización	14/213	6.60%	No comprometido	78/213	36.60%	Implicado voluntario
	Sueldo y prestaciones	12/213	5.60%	No comprometido	83/213	39%	Implicado voluntario
Participación (sistema social)	Identificación con misión, visión y valores	10/213	4.70%	No comprometido	91/213	42.70%	Implicado voluntario
	Compromiso	18/213	8.50%	No comprometido	71/213	33.30%	Indiferente
	Equidad de oportunidades laborales	13/213	6.10%	No comprometido	79/213	37.10%	Comprometido
Comprensión (sistema de comunicación)	Área de trabajo y equipo de protección personal	12/213	5.60%	No comprometido	82/213	38.50%	Comprometido
	Permanencia en la organización	15/213	7%	No comprometido	66/213	31%	Implicado voluntario

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Después de estudiar los niveles de respuesta de los colaboradores de la empresa Thyssenkrupp respecto al *nivel de complejidad de la organización* (NCO) y a la luz del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS), se procederá a analizar qué tipo de mediación corresponde a dicha categoría, para después realizar el ajuste pertinente, ver figura 15 y 16.

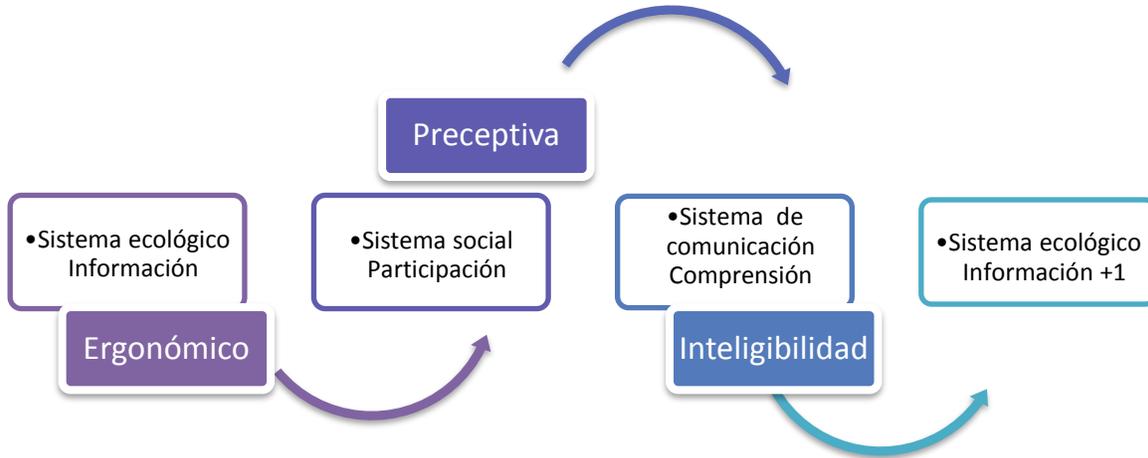
Figura 15: Mediación ecológica NCO



Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 16: Ajustes CA1-NCO-SE

CA1 → NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN → SE



Fuente: Figura de elaboración propia.

Justificación de la mediación – ajuste

La mediación descrita por el movimiento intersistémico dentro de esta categoría (nivel de complejidad de la organización), nos revela y permite afirmar que la información producida y consumida en la empresa y su posterior incorporación al capital cognitivo acumulado de los empleados, es el punto de partida de la producción de sentido en torno a la filosofía corporativa. Una vez que los sujetos se apropian cognitivamente de la información se ajustan (adecuan) “ergonómicamente” a la organización en la forma de participación, esto es, de actuaciones en relación con otros. A través de la participación, entonces, el individuo toma conciencia de las normas, principios y roles que le corresponden como agente organizacional, disponiendo de los “preceptos” necesarios para comprender (dotar de sentido discursivo) a sus actuaciones. Y, finalmente, esa comprensión en tanto actor de la empresa, le brinda el principio de inteligibilidad para “traducir” la información que originalmente orientó su comportamiento.

5.3.4 CA2: Comunicación interna

Comunicación interna → Sistema Social

De la totalidad de los 22 ítems, dentro de la presente categoría solamente se analizarán 05 de ellos, mismos que a continuación se enlistan:

Ítems

2.-El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.

6.-La comunicación propicia un ambiente laboral óptimo al interior de la organización.

11.-Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

12.-El reconocimiento es una constante en mi área de trabajo: mis superiores me hacen saber cuándo realizo bien mis labores.

20.-La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la necesaria para realizar las labores diarias.

Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa (del Pozo, 2004, p. 259).

Los ítems propuestos en la categoría de análisis *comunicación interna*, están relacionados de manera directa con la convivencia, el ambiente organizacional, solución de conflictos, reconocimiento y las labores diarias, ya que a través de una estrategia bien definida de comunicación se puede lograr establecer y mantener un clima laboral óptimo.

Subcategorías de análisis

SC1CI → Relaciones profesionales: ergonomía de la relación (SE ↔ SS)

SC2CI → Relaciones de convivencia: inteligibilidad de la relación (SE ↔ SC)

SC3CI → Relaciones de consenso: retórica o preceptiva de la relación (SS ↔ SC)

Ítems analizados SC1CI

- Organización de trabajo
- Reconocimiento

Dentro de las *relaciones profesionales* que se viven al interior de la organización, ya sea entre miembros de este o distinto nivel jerárquico, la *ergonomía* (entendida como adaptación al lugar de trabajo) se hace presente en la manera en que se constituyen las formas de trabajar, de organizar las actividades. Por otra parte, la ergonomía en las relaciones también puede abonar a crear algunas plataformas o mecanismos de reconocimiento y retroalimentación bidireccional, las cuales podrían mejorar el grado de satisfacción de los colaboradores en general e incluso aumentar la productividad.

Ítems analizados SC2CI

- Comunicación óptima

A propósito de las *relaciones de convivencia* que acontecen a diario en el contexto organizacional se entiende que la comunicación juega un papel fundamental, ya que configura, desde la *inteligibilidad*, es decir, desde las formas en las cuales los colaboradores se “entienden”, un circuito comunicacional sin distorsiones, sin distracciones y sin confusiones (propias de los canales de comunicación), y dónde finalmente se logran establecer estrategias, mecanismos e incluso plataformas comprensibles para la realidad laboral que se vive, partiendo desde el sistema ecológico hasta el sistema de comunicación.

Ítems analizados SC3CI

- Desacuerdos – soluciones
- Información compartida

Al hablar de acuerdos, se entiende que existe el consentimiento entre los colaboradores al interior de la organización, ya sea por áreas de trabajo, por departamentos o incluso en beneficio de la empresa en general; ahí es donde radica la importancia de las relaciones de consenso.

Es importante señalar que, en el caso específico de la solución de desacuerdos, no es necesario que todos los miembros de la empresa estén a favor de las propuestas; sería prácticamente imposible lograr la unanimidad. Lo que se busca es la tolerancia, o en su caso, minimizar la frustración que se pueda llegar a generar en el proceso.

La información compartida al interior de la empresa hace referencia a la manera en que colaboradores y superiores participan de manera bidireccional en el intercambio de ideas, de expectativas e incluso de formas de trabajo. En este punto, es importante mencionar que la organización debe buscar en todo momento aumentar el consumo de información, tanto en los públicos internos (empleados) como en los públicos externos (socios), ya que se tiene la idea de que la información que no se comparte será información que potencialmente no se consumirá.

Mediaciones existentes en las subcategorías propuestas

A continuación, se presenta una tabla de contenido donde se exponen las mediaciones registradas, haciendo un análisis desde la perspectiva del MDCS.

Tabla 43: Mediaciones en las subcategorías CA2

Subcategorías	MDCS	Ítems	Mediación
<i>Relaciones profesionales (ergonomía de la relación)</i>	SE → SS	<ul style="list-style-type: none"> Organización de trabajo Reconocimiento 	SS → SC → SE
<i>Relaciones de convivencia (inteligibilidad de la relación)</i>	SE → SC	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación óptima 	SC → SS → SE
<i>Relaciones de consenso (retórica o preceptiva de la relación)</i>	SS → SC	<ul style="list-style-type: none"> Desacuerdos–soluciones Información compartida 	SC → SS → SE

Fuente: Tabla de elaboración propia.

- *Relaciones profesionales (ergonomía de la relación)*: dentro de esta subcategoría y de acuerdo con el análisis realizado se encontró que la mediación es de carácter *social*, ya que la *organización de trabajo* (ítem con mayor porcentaje) se relaciona directamente con la forma en que los colaboradores de la empresa crean estructuras de colaboración para llevar

a cabo las labores diarias, con la finalidad de que todos entiendan y cumplan sus responsabilidades de la mejor manera posible.

- *Relaciones de convivencia (inteligibilidad de la relación)*: en esta subcategoría y a propósito del análisis efectuado se puede ver que la mediación es comunicativa, ya que el ítem que se revisó hace referencia a la comunicación óptima, donde se pretende que el diálogo prevalezca entre los colaboradores y que el nivel de comprensión sea acorde a la forma en que se relacionan en un nivel formal e incluso informal (dentro y fuera del contexto laboral).
- *Relaciones de consenso (retórica o preceptiva de la relación)*: dentro de esta sub-categoría y de acuerdo al análisis realizado se encontró que la mediación es *comunicativa*, ya que la *información compartida* (ítem con mayor porcentaje) se relaciona directamente con las plataformas y medios que la empresa establece como canales de comunicación, lo que podría interpretarse como las formas en las cuales la organización produce y circula la información (sea cual sea el tema) y de qué manera los colaboradores la consumen, sin dejar de lado la idea de que dicha información debe o debería ser en todo momento una guía sobre cómo deben relacionarse a través de acuerdos comunes.

Siguiendo con la interpretación de los resultados y con la ayuda del programa estadístico SPSS, se encontró que dentro de las interpretaciones *negativas* la mayoría resultó ser “no comprometido”, y de las interpretaciones *positivas* la mayoría resultó “implicado voluntario”, lo cual indica la ausencia de compromiso por parte de los colaboradores; sin embargo, se puede rescatar que los colaboradores, al estar *de acuerdo* con los temas propuestos en la encuesta, se entiende que están conformes con lo que la organización les ofrece.

A continuación, se muestra, a través de una tabla de realización propia (ver tabla 44), las subcategorías de análisis de la categoría *Comunicación Interna (CI)*, los ítems correspondientes a cada una de ellas, las frecuencias y porcentajes mínimos y su interpretación (marcados en color rojo), así como las frecuencias y porcentajes máximos y su interpretación (marcados en color azul), para tener un panorama más amplio de la información que fue analizada en la segunda categoría.

Tabla 44: Niveles de respuesta CI

Sub-categorías de análisis	Ítems	Frecuencia mínima	Porcentaje mínimo	Interpretación	Frecuencia máxima	Porcentaje máximo	Interpretación
<i>Profesionales: ergonomía de la relación (SE --> SS)</i>	Organización de trabajo	14/213	6.60%	Implicado no voluntario	96/213	45.10%	Implicado voluntario
	Reconocimiento	26/213	12.20%	Implicado no voluntario	64/213	30.00%	Implicado voluntario
<i>De Convivencia: inteligibilidad de la relación (SE --> SC)</i>	Comunicación óptima	14/213	6.60%	No comprometido	91/213	42.70%	Implicado voluntario
<i>De Consenso: retórica o preceptiva de la relación (SS --> SC)</i>	Desacuerdos - soluciones	23/213	10.80%	No comprometido	72/213	33.80%	Implicado voluntario
	Información compartida	11/213	5%	No comprometido	89/213	41.80%	Implicado voluntario

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Después de estudiar los niveles de respuesta de los colaboradores de la empresa Thyssenkrupp respecto a la *comunicación interna* (CI) y a la luz del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS), se procederá a analizar qué tipo de mediación corresponde a dicha categoría, para después realizar el ajuste pertinente.

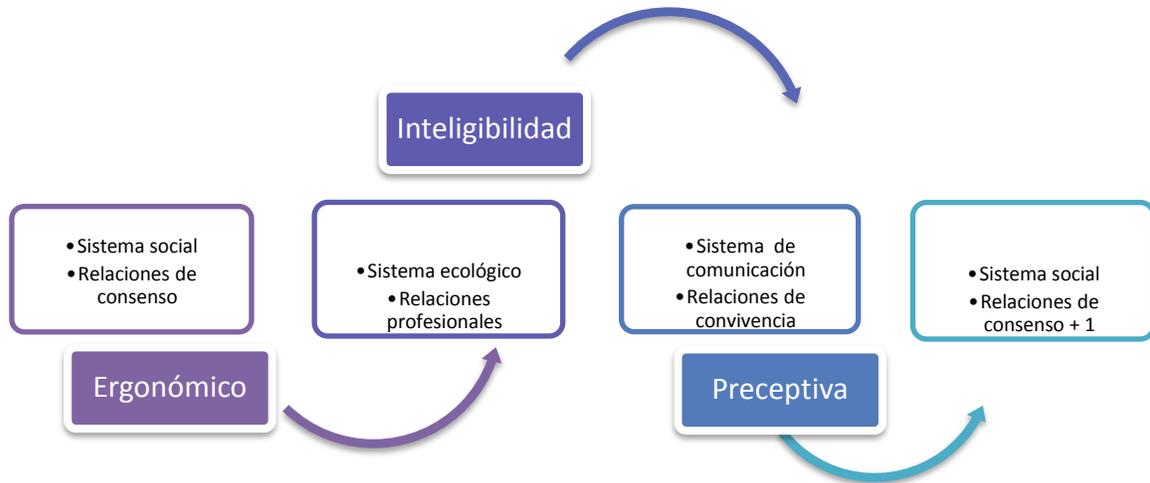
Figura 17: Mediación social CI



Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 18: Ajustes CA2-CI-SS

CA2→ COMUNICACIÓN INTERNA→ SS



Fuente: Figura de elaboración propia.

Justificación de la mediación – ajuste

El movimiento dialéctico entre los sistemas (ecológico, social y de comunicación), leído a la luz de esta segunda categoría general de análisis, nos entrega la siguiente interpretación: la construcción de acuerdos al interior de Thyssenkrupp hacen referencia a las relaciones de consenso que existen entre los colaboradores de la empresa. A partir de esos acuerdos, el *agente* se adapta (ajuste ergonómico) a sus compañeros de trabajo a través de las interacciones humanas y por medio de la agencia del rol profesional (la identidad por la profesión o el perfil técnico del empleado) y de esa interacción asumida y comportada por los *sujetos*, surge la inteligibilidad (posible) para la construcción de relaciones de convivencia, donde los *actores* incorporan a su “cognición” la dimensión de informalidad al interior de la organización. Entendido-comprendido el acuerdo, éste se convierte en precepto (guía) interpretativa para la redefinición de las relaciones de consenso, agencia primaria en el devenir del proceso descrito en esta categoría de análisis.

5.3.5 CA3: Cultura organizacional

Cultura organizacional → Sistema de Comunicación

De la totalidad de los 22 ítems, dentro de la presente categoría solamente se analizaron 09 de ellos, mismos que a continuación se enlistan:

Ítems

- 3.-Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.
- 10.-La filosofía empresarial hace que los empleados nos relacionemos positivamente en la organización.
- 13.-Los líderes y directores de la organización “practican lo que pregonan”.
- 14.-Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
- 16.-Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta organización.
- 17.-La filosofía empresarial (el texto como tal) se encuentra visible en diversos puntos al interior de la organización.
- 18.-Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
- 19.-Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
- 22.-Existe un pleno equilibrio entre lo que pensamos, hacemos y decimos los miembros de esta organización.

Denison y Mishra (1995) citados en Aguilar (2009), relacionan el concepto de Cultura Organizacional a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo.

En esta categoría de análisis denominada *cultura organizacional*, los ítems propuestos señalan los factores que sincronizan la misión, visión y valores, además de hacer referencia al trabajo en equipo, las relaciones formales e informales que surgen en el entorno laboral y que a su vez configuran el sentido de la filosofía empresarial.

A través de estos ítems se llegó a medir el nivel en que los colaboradores de Thyssenkrupp reconocen, se identifican, comparten y practican la misión, visión y valores de la organización (SC); de qué manera logran integrarlos como parte de su identidad, los socializan y comparten significados en común a través de una *cultura organizacional* (CA3).

Subcategorías de análisis

SC1CO → Identidad (sistema ecológico-adaptativo)

SC2CO → Socialización (sistema social)

SC3CO → Significados compartidos (sistema de comunicación)

Ítems analizados SC1CO

- Valores
- Innovación
- Visión
- Misión

La *identidad* al interior de la empresa obedece al reconocimiento de los distintos elementos que la conforman, entendidos como misión, visión y valores. Diversos estudios aseguran que más allá de intentar conocer los factores que definen el concepto de identidad, se debe focalizar la atención hacia la comprensión de dicho concepto, ya que en la mayoría de las ocasiones las organizaciones buscan definirse a sí mismas a través de los compromisos mercantiles, de la innovación en los negocios y de la trayectoria, ignorando que es el sentido de pertenencia y el trabajo hacia un mismo rumbo lo que genera la identidad organizacional.

Ítems analizados SC2CO

- Equipo
- Pensar - hacer - decir

Dentro del concepto de *socialización* se agrupan tres aspectos fundamentales: *pensar*, *hacer* y *decir*, que se traducen en el fortalecimiento de vínculos formales e informales al interior de la

empresa ya que impactan, en primer lugar, en la forma en que se producen las ideas en común, para posteriormente transmitir la información y poner en práctica las acciones propuestas y, finalmente, expresar mediante comunicados e incluso reuniones los resultados de las actividades llevadas a cabo por los colaboradores de Thyssenkrupp.

Respecto al trabajo en equipo, a través de éste se tiene la oportunidad de: construir niveles de confianza que impulsarán a los empleados a que conozcan tanto sus habilidades como las de los demás compañeros de trabajo; asignación de roles de trabajo y establecimiento de objetivos comunes para crear, fomentar o mantener un sentido de pertenencia a propósito de la producción, circulación y consumo del discurso de la filosofía empresarial (*socialización*).

Ítems analizados SC3CO

- Relaciones positivas
- "Practican lo que pregonan"
- Visibilidad de filosofía empresarial

En uno de sus estudios, Edwards y Cable (2009) encontraron que la confianza en las relaciones interpersonales, al interior de un centro de trabajo, tiene un grado de influencia positiva e incluso significativa en las acciones que llevan a cabo los colaboradores. Lo anterior está vinculado de manera directa con la relación que se tiene con los líderes de la organización. El hecho de que “practiquen lo que pregonen” podrá ser percibido como un acto de sinceridad y confianza, e impactará en el desarrollo de los objetivos, metas propias de cada departamento e incluso en las colectivas.

Respecto al ítem de visibilidad de la filosofía empresarial, se pretendía conocer y registrar si los colaboradores de Thyssenkrupp eran conscientes de la presencia de la misión, visión y valores en su entorno laboral, además de identificar si dicha filosofía puede abonar al desarrollo de una identidad común.

Mediaciones existentes en las subcategorías propuestas

A continuación, se presenta una tabla de contenido donde se exponen las mediaciones detectadas haciendo un análisis desde la perspectiva del MDSCS.

Tabla 45: Mediaciones en las subcategorías CA3

Sub-categorías	MDCS	Ítems	Mediación
<i>Identidad</i>	Sistema ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Innovación • Visión • Misión 	SE → SS → SC
<i>Socialización</i>	Sistema social	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo • Pensar – hacer - decir 	SS → SC → SE
<i>Significados compartidos</i>	Sistema de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones positivas • “Practican lo que pregonan” • Visibilidad de filosofía empresarial 	SC → SS → SE

Fuente: Tabla de elaboración propia.

- *Identidad*: dentro de esta subcategoría y de acuerdo con el análisis realizado se encontró que la mediación es de carácter *ecológico*, ya que la *misión* (ítem con mayor porcentaje) se relaciona directamente con el nivel de identificación que tiene el colaborador con la empresa y que fomenta la *identidad*.
- *Socialización*: en esta subcategoría y de acuerdo al análisis efectuado se llegó a la conclusión de que la mediación es de carácter *social*, ya que el “*pensar, hacer, decir*” (ítem con mayor porcentaje) fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales al interior de la empresa; en específico, crea vínculos de confianza entre colaboradores y líderes.
- *Significados compartidos*: dentro de esta subcategoría y de acuerdo al análisis aplicado se descubrió que la mediación es *comunicativa*, ya que la *visibilidad de filosofía empresarial* (ítem con mayor porcentaje) demuestra que el hecho de exponer de manera tangible el texto de la misión, visión y valores fomenta el reconocimiento de los conceptos, la socialización de los mismos entre los colaboradores, e incluso, puede llegar a proporcionar un marco común de referencias hacia lo que es formar parte de Thyssenkrupp.

Por otra parte y a propósito del análisis realizado con la ayuda del programa estadístico SPSS, el cual se empleó después de explorar los ítems que se examinaron en la CA3 *cultura organizacional*, se encontró que dentro de las interpretaciones *negativas*, la gran mayoría resultó ser “no comprometido”, y de las interpretaciones *positivas* la gran mayoría resultó “implicado

voluntario”, lo cual indica, por una parte, la falta de compromiso de los colaboradores, y por otra parte, que ambos valores arrojan prácticamente los mismos resultados: Thyssenkrupp deberá fortalecer los mecanismos de la *cultura organizacional* que están relacionados con las representaciones, las interacciones y las expresiones que surgen a propósito de la filosofía empresarial, toda vez que impactan de manera directa a los colaboradores y a las actividades que éstos realizan en su entorno de trabajo.

A continuación, se presentan a través de una tabla de realización propia las subcategorías de análisis de la categoría *Cultura Organizacional* (CO). Se incluyen los ítems correspondientes a cada una de ellas, las frecuencias y porcentajes mínimos y su interpretación (marcados en color rojo), así como las frecuencias y porcentajes máximos y su interpretación (marcados en color azul), para tener un panorama más amplio de la información que fue analizada únicamente en esta tercera categoría.

Tabla 46: Niveles de respuesta CO

Sub-categorías de análisis	Ítems	Frecuencia mínima	Porcentaje mínimo	Interpretación	Frecuencia máxima	Porcentaje máximo	Interpretación
<i>Identidad (sistema ecológico-adaptativo)</i>	Valores	13/213	6.10%	No comprometido	94/213	44.10%	Implicado voluntario
	Innovación	14/213	6.60%	No comprometido	82/213	38.50%	Implicado voluntario
	Visión	13/213	6.10%	No comprometido	92/213	43.20%	Implicado voluntario
	Misión	06/213	2.80%	No comprometido	99/213	46.50%	Implicado voluntario
<i>Socialización (sistema social)</i>	Equipo	06/213	2.80%	No comprometido	85/213	39.90%	Implicado voluntario
	Pensar - hacer - decir	19/213	8.90%	No comprometido	92/213	43.20%	Implicado voluntario
<i>Significados compartidos (sistema de comunicación)</i>	Relaciones positivas	17/213	8.00%	Implicado no voluntario	93/213	43.70%	Implicado voluntario
		17/213	8.00%	No comprometido			
	"Practican lo que pregonan"	20/213	9.40%	Comprometido	68/213	31.90%	Indiferente
	Visibilidad de filosofía empresarial	07/213	3.30%	No comprometido	95/213	44.60%	Implicado voluntario

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Después de estudiar los niveles de respuesta de los colaboradores de la empresa Thyssenkrupp respecto a la *cultura organizacional* (CO), y a la luz del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS), se procede a analizar qué tipo de mediación corresponde a dicha categoría, para posteriormente describir el ajuste percibido.

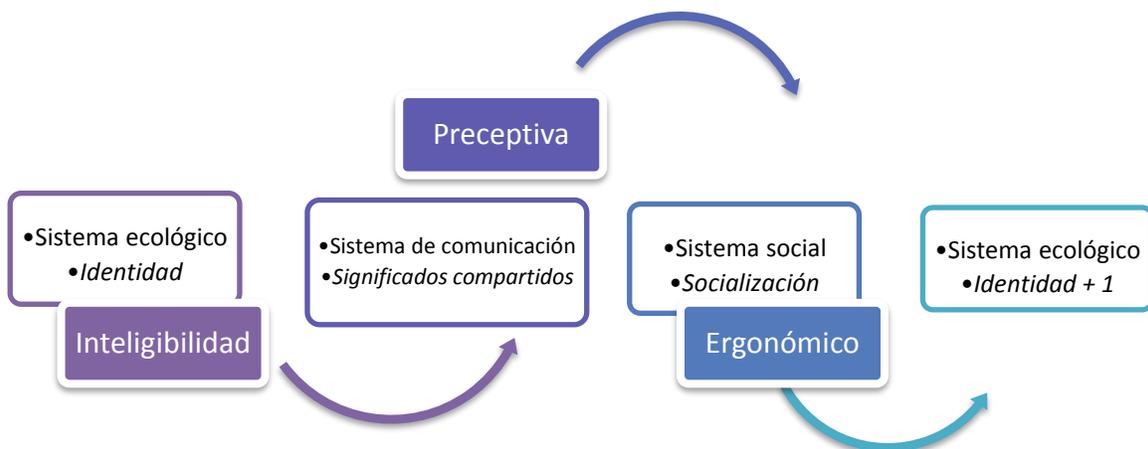
Figura 19: Mediación ecológica CO



Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 20: Ajustes CA3-CO-SC

CA3 → CULTURA ORGANIZACIONAL → SC



Fuente: Figura de elaboración propia.

Justificación de la Mediación

La mediación descrita dentro de la categoría de análisis *cultura organizacional*, demuestra que la *identidad* obedece primeramente a la producción y circulación de los conceptos de misión, visión y valores por parte de Thyssenkrupp, para que posteriormente los colaboradores consuman dicho discurso desde su nivel de entendimiento (inteligibilidad) y adaptación que poseen del entorno laboral. Como parte de los *significados compartidos* los colaboradores manifiestan y reproducen el discurso dado por la organización (preceptiva), lo

asumen como propio e incluso representa un referente para establecer lo que significa formar parte de un equipo de trabajo. Finalmente es la *socialización* de la filosofía empresarial la que logra adecuar a los colaboradores a la empresa (ergonomía), desde que dicho texto funge como significado común tanto en las relaciones formales como informales que se desarrollan en la organización.

5.4 Resultados y análisis del discurso

El análisis de los resultados que serán descritos más adelante está vinculado a preguntas, objetivos, técnicas e instrumentos específicos que responden a las necesidades de la investigación y específicamente al concepto de *análisis de discurso*. Para reafirmar lo antes mencionado, a continuación, se presenta una matriz de congruencia, ver tabla 47, donde se describe el Modelo de Análisis que se siguió para vincular lo antes mencionado.

Tabla 47: Modelo de análisis de discurso

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Técnica de investigación	Instrumento
<p>¿Qué factores cognitivos, normativos y expresivos se comprometen en la producción, circulación y consumo del discurso referido a la filosofía de la organización?</p> <p>¿Cómo se produce, cómo se socializa y cómo se recibe el discurso en torno a la filosofía de la organización?</p> <p>¿De qué manera se expresa la formación discursiva (sistema de comunicación), la formación ideológica (sistema cognitivo) y la formación social (sistema social) en el discurso de la filosofía organizacional?</p>	<p>Entendida la filosofía de la organización como texto, analizar tanto su superficie material (dimensión explícita) como sus sentidos latentes (dimensión implícita).</p>	<p>Análisis del discurso.</p>	<p>Codificación.</p>

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Dentro de la presente investigación se estudió la *filosofía empresarial* tanto en su forma *textual* como *oral*, ya que es a partir de su *consumo* al interior de las organizaciones como los empleados, desde sus distintos niveles jerárquicos, se relacionan a través de la comunicación y

las interacciones que de ella surgen. A través del análisis de discurso, se pretendía explorar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.

Santander (2011) en su artículo *Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso* plantea la idea de dos importantes posturas dentro de esta herramienta:

Nos encontramos entonces con dos importantes consideraciones que justifican y explican el análisis de los discursos que se producen y circulan en nuestra sociedad: por un lado, son una práctica social, es decir, nos permiten realizar acciones sociales, por lo mismo, resulta importante analizar los discursos y así tratar de leer la realidad social; por otro, dada la opacidad que acompaña naturalmente a los procesos discursivos, el análisis no sólo es útil, sino que se hace necesario.

El análisis del discurso se puede estudiar como un conjunto de interacciones comunicativas propias de un grupo o sociedad, el contexto, la adopción del discurso como práctica social de los integrantes de un grupo y su categorización, el análisis del sentido, las estrategias empleadas en la construcción del discurso y la cognición social, (van Dijk, 2000).

Para la presente investigación se tomó como referencia la propuesta de (Pardo, 2007, p. 39) en relación al concepto de análisis del discurso, quien argumenta que “el discurso también es analizado en su dimensión cognitiva, es decir, bajo la idea de que supone conocimiento compartido; en otras palabras, que las personas de un grupo tienen en común un conjunto de creencias y saberes socioculturales y de sus procesos de representación, en el que, por ejemplo, el conocimiento de las reglas del uso del lenguaje socialmente compartido influye en la manera como se produce y entiende el discurso”.

Tal como lo refieren Gaitán y Piñuel (1998b) en el libro *Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*, como investigador no se interviene con ningún tipo de estímulo, pero si es importante captar la mayor información posible siempre tomando en cuenta la delimitación de las características a observar; no se trata de medir a las

personas como objetos sino en relación con el objeto de estudio que se pretende abordar y a sus manifestaciones.

5.4.1 Procesamiento de datos

Tanto el discurso de la filosofía empresarial (misión, visión y valores) como la filosofía corporativa se estudiaron mediante el soporte tecnológico del software Atlas.ti (versión 8), ya que esta herramienta informática facilita el análisis cualitativo de datos textuales.

El modelo aplicado para el análisis del discurso se adaptó (a las necesidades de esta investigación) según lo propuesto por Miles y Huberman (1994), citado en Pérez (1994), que plantea el siguiente proceso:

- Preparación de datos
- Organización y presentación
- Interpretación

Chacón (2004) reestructura el instrumento de Miles y Huberman, asegurando que si se analiza este proceso desde una perspectiva aplicada, se puede visualizar de la siguiente manera:

1.- Preparación de datos:

- *Digitalización de la información:* se transcribió en su totalidad al programa Atlas.ti el texto de la filosofía empresarial (misión, visión y valores), así como la filosofía corporativa, para iniciar con el análisis.
- *Formato de documentos:* se utilizó un documento que contenía toda la información necesaria para la exploración; el formato contenía solamente texto, separado por misión, visión y valores, además de otra parte para la filosofía corporativa.

2.- Reducción de datos: supone aplicar relaciones entre los datos, en distintos niveles y a través de operaciones de codificación y categorización.

- *Codificación:* en este punto se propusieron 5 códigos, mismos que concuerdan con el MDCS:
 - Sistema Ecológico – Cognición – Representaciones
 - Sistema Social – Relación – Interacciones

- Sistema de Comunicación – Significación – Expresiones
- Valores de uso
- Valores simbólicos
- *Categorización:* con la finalidad de relacionar directamente los textos de las filosofías tanto empresarial como corporativa, se propuso la siguiente clasificación que coinciden con el MDCS.
 - Sistema Ecológico – *Saber qué*
 - Sistema Social – *Saber cómo*
 - Sistema de Comunicación – *Saber para qué*
 - Valores – *Simbólicos y de uso*

3.- Organización y presentación de datos:

- *Conceptualización:* con la ayuda de los *memos*, definidos por Contreras (2012) como espacios destinados a la integración, reflexión e incluso interpretación de la información recolectada previamente, se logró construir y ordenar una serie de ideas para lograr la comprensión de los sistemas SE – SS – SC y la relación que existe entre ellos y los textos de las filosofías, tanto empresarial como corporativa. Además de conceptualizar de igual forma los valores, en simbólicos y de uso.
- *Relaciones entre conceptos:* en este punto se asociaron los conocimientos previos con la realidad encontrada en el proceso de investigación. Se fue de lo general a lo particular ya que los textos estaban divididos en misión, visión y valores; partiendo de ese punto se llegó a relacionar cada concepto con los sistemas antes descritos y, a su vez, con los saberes, a fin de crear una red que permita analizar la información a la luz del MDCS. En el caso de los valores, se relacionaron en dos vertientes: de uso y simbólicos.

4.-Interpretación:

- *Presentación de la información:* en el caso de los textos analizados, la manera en que se configuró la presentación del análisis fue a través de códigos de color: en el Sistema Ecológico se utilizó el color verde, para el Sistema Social se optó por el color rojo y finalmente para el Sistema de Comunicación se recurrió al color azul, con la finalidad de identificar de manera visual cuál es la mediación que prevalece según lo que dicta el

Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). Para el caso de los valores, se utilizaron dos colores: anaranjado para los valores de uso y morado para los valores clasificados como simbólicos.

- *La descripción de lo gráfico:* con la ayuda de diagramas de elaboración propia se sintetizó la información descrita en el análisis; tal fue el caso de los códigos propuestos y las mediaciones donde se narra el proceso de estructuración de los datos, además de mostrar los resultados obtenidos de manera gráfica. Por otra parte, se plasmó mediante mapas conceptuales el trabajo realizado en Atlas.ti, con la finalidad de mostrar el proceso de análisis de la información, la codificación y los memos empleados.
- *El análisis de los resultados:* como se mencionó anteriormente, a lo largo de esta interpretación de resultados se utilizó el análisis de discurso a través de códigos propuestos que aluden al MDCS. Por otra parte, se realizó un análisis gramatical de los textos de la filosofía empresarial con la finalidad de estudiar la mediación que prevalece en dicho estudio.

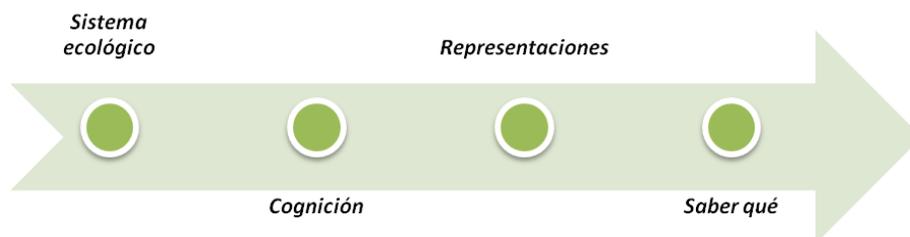
Una vez planteado el modo de proceder para la realización del análisis de la información obtenida de la empresa Thyssenkrupp, a continuación, se describe la configuración de los códigos propuestos.

5.4.2 Codificación

Código verde

El Sistema Ecológico (MDCS) agrupa los conocimientos de los *sujetos* organizacionales y sus actos reflexivos a propósito de las labores realizadas, haciendo referencia a los significados comunes que se reproducen en el contexto colectivo. Por lo tanto, se relaciona con el *saber qué* implementado por Thyssenkrupp para llevar a cabo los procesos de producción y comercialización, tanto en el mercado nacional como internacional, lo cual abona al fortalecimiento de la relación sujeto – entorno.

Figura 21: Código verde - SE

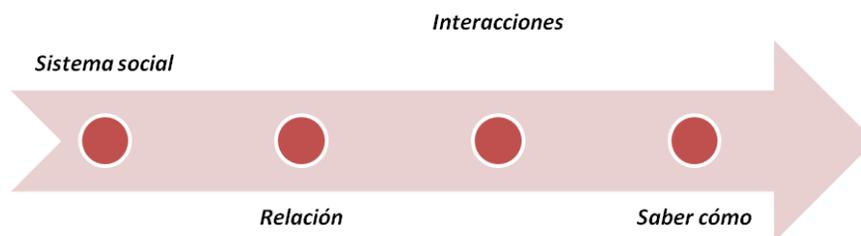


Fuente: Figura de elaboración propia.

Color rojo

El Sistema Social (MDCS) representa el actuar de los *agentes* en las relaciones de poder – sumisión que ocurren en el entorno laboral, donde la empresa, por una parte, establece las formas de conducirse de manera formal e incluso informal al interior de Thyssenkrupp, lo cual ayuda a desarrollar el clima organizacional y definir los niveles jerárquicos. Por lo tanto, se relaciona con el *saber cómo* aproximarse, cómo interactuar con los públicos internos (colaboradores) y los públicos externos (socios, proveedores, contratistas, entre otros) para crear redes y acuerdos en común, con la finalidad de ofrecer soluciones a sus requerimientos.

Figura 22: Código rojo - SS



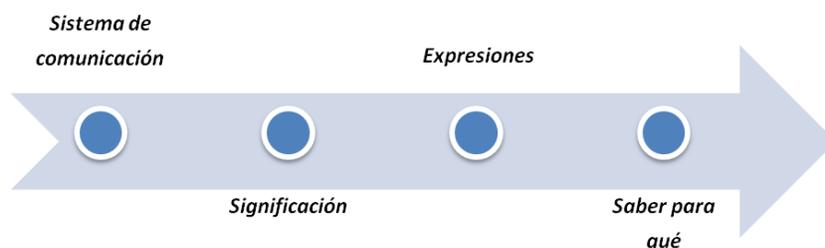
Fuente: Figura de elaboración propia.

Color azul

El Sistema de Comunicación (MDCS) permite que los *actores* establezcan relaciones que promueven el intercambio simbólico al interior de la organización, mediante significaciones compartidas o por medio de expresiones colectivas. Dicho de otra manera, los colaboradores de

Thyssenkrupp, al conversar, ya sea de manera formal o informal, están intercambiando mensajes, señales y signos que construyen procesos comunicativos que, a su vez, orientarán el *saber para qué* se producen, circulan y consumen los discursos de la filosofía empresarial y corporativa.

Figura 23: Código azul - SC



Fuente: Figura de elaboración propia.

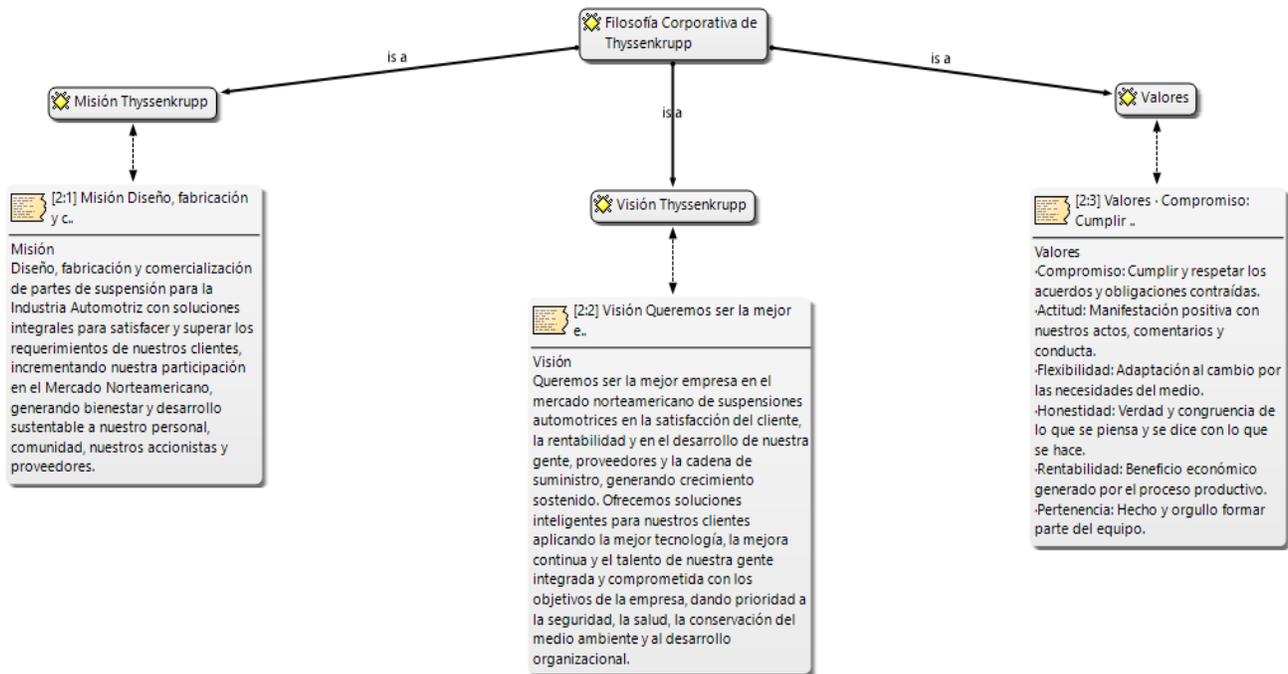
5.4.3 Primer nivel de análisis: filosofía empresarial de Thyssenkrupp

Misión, visión y valores

El principal propósito de realizar *análisis de discurso* en el texto de la filosofía empresarial de Thyssenkrupp (misión, visión y valores) es ahondar en el contenido que la organización pretende transmitir a los *stakeholders* (públicos internos y externos) a través de dicho discurso corporativo.

Como parte del trabajo realizado en el programa Atlas.ti, a continuación, se muestra un mapa conceptual que tiene la finalidad de exponer de manera gráfica el texto de la *filosofía empresarial* de Thyssenkrupp.

Figura 24: Filosofía empresarial



Fuente: Figura de elaboración propia.

Misión

Case, King & Premo (2012) citados en Coral, de Souza & Lunkes (2014), afirman que la misión institucional es el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es importante en la empresa.

La misión de *Thyssenkrupp* está encaminada a cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo; traza un eje rector que define sus propósitos, motivos y la razón de ser de la organización; además, manifiesta lo que ésta pretende hacer y de qué manera habrá de lograrlo.

A continuación, se enuncia el texto:

Diseño, fabricación y comercialización de partes de suspensión para la Industria Automotriz con soluciones integrales para satisfacer y superar los requerimientos de nuestros clientes, incrementando nuestra participación en el Mercado Norteamericano, generando bienestar y desarrollo sustentable a nuestro personal, comunidad, nuestros accionistas y proveedores.

Los códigos propuestos fueron:

Códigos

- **SE – Cognición – Representaciones**
- **Saber qué**
 - con soluciones integrales para satisfacer y superar los requerimientos de nuestros clientes
- **SS – Relación – Interacciones**
- **Saber cómo**
 - Diseño, fabricación y comercialización de partes de suspensión para la Industria Automotriz
 - incrementando nuestra participación en el Mercado Norteamericano
- **SC – Significación – Expresiones**
- **Saber para qué**
 - generando bienestar y desarrollo sustentable a nuestro personal, comunidad, nuestros accionistas y proveedores.

Visión

Özdem (2011) citado en Robledo-Ardila y Ríos-Molina (2013) asegura que la visión es el planteamiento que refleja los objetivos de largo plazo de la organización, sirviendo de guía para acciones futuras con el fin de que esta se convierta en lo que quiere ser y alcance la posición que desea.

La visión de *Thyssenkrupp*, esto es, el conjunto de representaciones y percepciones (capital cognitivo acumulado) compartidas por los sujetos/agentes/actores de la organización, se enuncia “oficialmente” en el siguiente texto:

Queremos ser la mejor empresa en el mercado norteamericano de suspensiones automotrices en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y en el desarrollo de nuestra gente, proveedores y la cadena de suministro, generando crecimiento sostenido. Ofrecemos soluciones inteligentes para nuestros clientes aplicando la mejor tecnología, la mejora continua y el talento de nuestra gente integrada y comprometida con los objetivos de la empresa, dando prioridad a la seguridad, la salud, la conservación del medio ambiente y al desarrollo organizacional.

Códigos

- **SE – Cognición – Representaciones**
- **Saber qué**
 - Queremos ser la mejor empresa en el mercado norteamericano de suspensiones automotrices
 - Ofrecemos soluciones inteligentes para nuestros clientes
 - y el talento de nuestra gente integrada y comprometida con los objetivos de la empresa
- **SS – Relación – Interacciones**
- **Saber cómo**

- en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y en el desarrollo de nuestra gente, proveedores y la cadena de suministro, generando crecimiento sostenido
 - aplicando la mejor tecnología, la mejora continua
- **SC – Significación – Expresiones**
 - ***Saber para qué***
 - dando prioridad a la seguridad, la salud, la conservación del medio ambiente y al desarrollo organizacional

Valores

García y Dolan (1997), señalan que los valores empresariales son como estructuras no sólo de pensamiento, sino estructuras que anteriormente han sido decididas en el seno del liderazgo organizacional que se generan y mantienen preconfiguradas de cara a una supervivencia como especie humana, y que se comunican constantemente para reforzarlas una y otra vez. Valga apuntar, valor planeado, valor comunicado, valor internalizado.

Para el análisis de los valores de Thyssenkrupp, se plantearon dos perspectivas. Se estudiaron los valores de uso y los valores simbólicos.

José Luis Piñuel, asegura que los valores de uso representan la utilidad y beneficios económicos que proporciona la organización. Es por ello por lo que algunos valores de Thyssenkrupp se catalogaron como “valores de uso” ya que responden a la pregunta ¿para qué?, es decir, tienen una utilidad y función al interior de la organización, son diferenciadores en situaciones de crisis e incluso se convierten en una guía constante en las labores cotidianas.

Las representaciones colectivas y el intercambio de signos y significaciones entre los colaboradores podrían generar sentido de pertenencia al interior de la organización, en este punto, se expone lo que significan los valores simbólicos. Dicha clasificación de valores adquiere un sentido que supera la utilidad, ya que no puede ser medible o comparable con una mercancía.

A continuación, se enlistan los “valores” considerados (expresados oficialmente) por la empresa:

- *Compromiso*: Cumplir y respetar los acuerdos y obligaciones contraídas.
- *Actitud*: Manifestación positiva con nuestros actos, comentarios y conducta.
- *Flexibilidad*: Adaptación al cambio por las necesidades del medio.
- *Honestidad*: Verdad y congruencia de lo que se piensa y se dice con lo que se hace.
- *Rentabilidad*: Beneficio económico generado por el proceso productivo.
- *Pertenencia*: Hecho y orgullo formar parte del equipo.

Códigos

- **Valores de uso**

- Flexibilidad: Adaptación al cambio por las necesidades del medio.
- Rentabilidad: Beneficio económico generado por el proceso productivo.

- **Valores simbólicos**

- Compromiso: Cumplir y respetar los acuerdos y obligaciones contraídas.
- Actitud: Manifestación positiva con nuestros actos, comentarios y conducta.
- Honestidad: Verdad y congruencia de lo que se piensa y se dice con lo que se hace.
- Pertenencia: Hecho y orgullo formar parte del equipo.

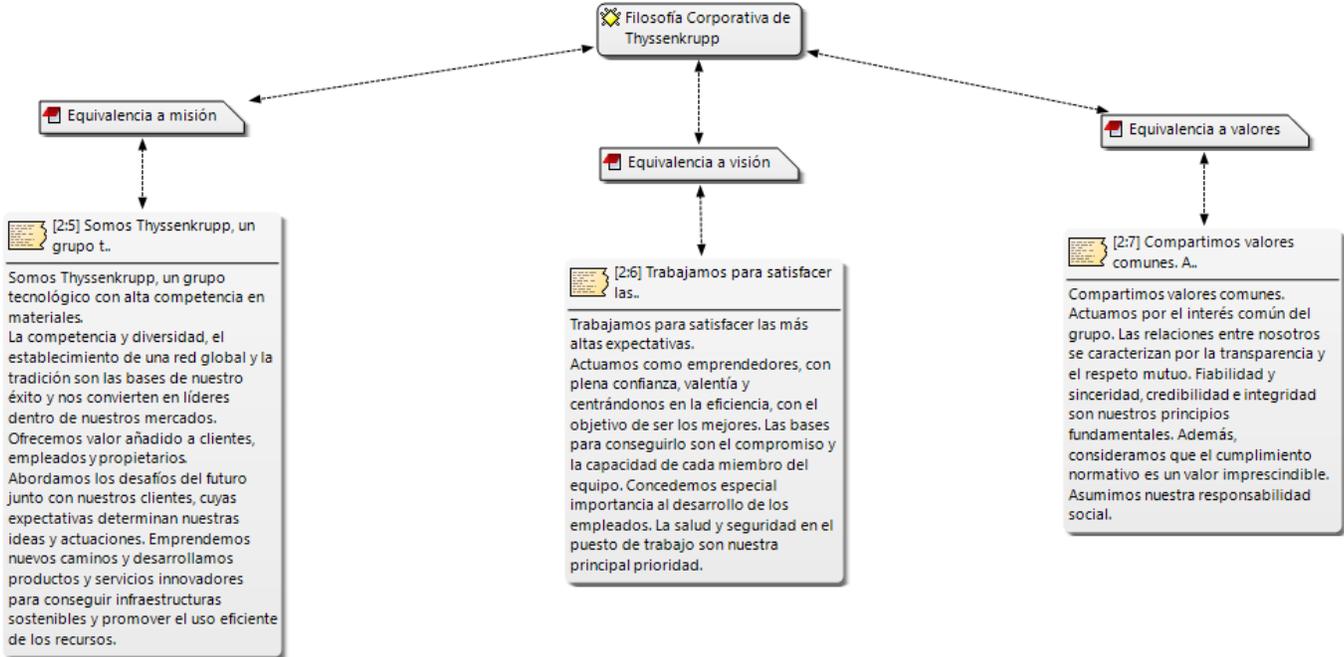
5.4.4 Segundo nivel de análisis: filosofía corporativa de Thyssenkrupp

La *filosofía corporativa* debería representar una postura o declaración de la forma en que se conduce la organización, a la par de ser comprensible para los colaboradores en general. Dentro de la empresa, el texto de dicho discurso se encuentra ubicado solamente en las cercanías de las oficinas de Recursos Humanos y no en áreas comunes como las líneas de producción, comedores, sanitarios, lockers, salas de juntas, entre otras.

El texto se divide en tres fragmentos: el primero de ellos puede equipararse a la misión de la empresa, el segundo podría manifestar la visión y, finalmente, se encuentran los valores, explicados de una manera distinta a como aparecen en el discurso de la filosofía empresarial.

Como parte del trabajo realizado en el programa Atlas.ti, a continuación, se muestra un mapa conceptual que tiene la finalidad de exponer de manera gráfica el texto de la *filosofía corporativa* de Thyssenkrupp.

Figura 25: Filosofía corporativa



Fuente: Figura de elaboración propia.

Equivalencia a Misión

Somos Thyssenkrupp, un grupo tecnológico con alta competencia en materiales.

La competencia y diversidad, el establecimiento de una red global y la tradición son las bases de nuestro éxito y nos convierten en líderes dentro de nuestros mercados. Ofrecemos valor añadido a clientes, empleados y propietarios.

Abordamos los desafíos del futuro junto con nuestros clientes, cuyas expectativas determinan nuestras ideas y actuaciones. Emprendemos nuevos caminos y desarrollamos productos y servicios innovadores para conseguir infraestructuras sostenibles y promover el uso eficiente de los recursos.

Códigos

- **SE – Cognición – Representaciones**
- *Saber qué*
 - La competencia y diversidad, el establecimiento de una red global y la tradición son las bases de nuestro éxito
 - Ofrecemos valor añadido a clientes, empleados y propietarios.
 - Emprendemos nuevos caminos y desarrollamos productos y servicios innovadores para conseguir infraestructuras sostenibles
- **SS – Relación – Interacciones**
- *Saber cómo*
 - Abordamos los desafíos del futuro junto con nuestros clientes
 - cuyas expectativas determinan nuestras ideas y actuaciones.

- **SC – Significación – Expresiones**
- **Saber para qué**
 - y nos convierten en líderes dentro de nuestros mercados.
 - y promover el uso eficiente de los recursos.

Equivalencia a Visión

Trabajamos para satisfacer las más altas expectativas.

Actuamos como emprendedores, con plena confianza, valentía y centrándonos en la eficiencia, con el objetivo de ser los mejores. Las bases para conseguirlo son el compromiso y la capacidad de cada miembro del equipo. Concedemos especial importancia al desarrollo de los empleados. La salud y seguridad en el puesto de trabajo son nuestra principal prioridad.

Códigos

- **SE – Cognición – Representaciones**
- **Saber qué**
 - Las bases para conseguirlo son el compromiso y la capacidad de cada miembro del equipo.
 - La salud y seguridad en el puesto de trabajo son nuestra principal prioridad.
- **SS – Relación – Interacciones**
- **Saber cómo**
 - Actuamos como emprendedores, con plena confianza, valentía y centrándonos en la eficiencia,
 - Concedemos especial importancia al desarrollo de los empleados.

- **SC – Significación – Expresiones**
- *Saber para qué*
 - con el objetivo de ser los mejores.

Equivalencia a Valores

Compartimos valores comunes.

Actuamos por el interés común del grupo. Las relaciones entre nosotros se caracterizan por la transparencia y el respeto mutuo. Fiabilidad y sinceridad, credibilidad e integridad son nuestros principios fundamentales. Además, consideramos que el cumplimiento normativo es un valor imprescindible. Asumimos nuestra responsabilidad social.

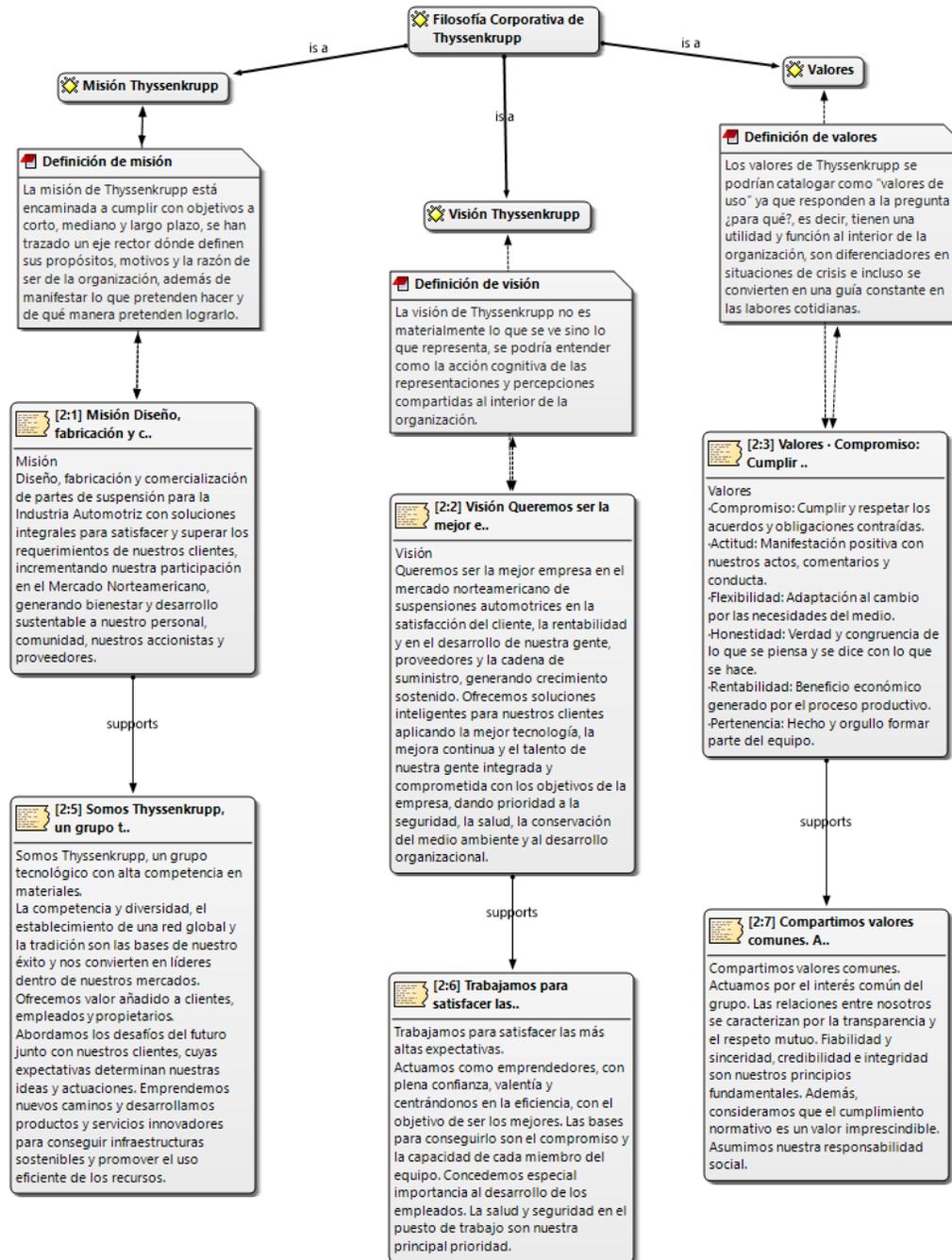
Códigos

- **Valores de uso**
 - Las relaciones entre nosotros se caracterizan por la transparencia y el respeto mutuo.
 - credibilidad e integridad son nuestros principios fundamentales.
 - Además, consideramos que el cumplimiento normativo es un valor imprescindible.
- **Valores simbólicos**
 - Actuamos por el interés común del grupo.
 - Fiabilidad y sinceridad,
 - Asumimos nuestra responsabilidad social.

5.4.5 Tercer nivel de análisis: red conceptual

En este nivel de investigación resultó necesario crear una red general de análisis para mostrar de manera descriptiva, es decir, a través de un mapa conceptual realizado en Atlas.ti, las definiciones de misión, visión y valores construidas en el presente trabajo. Posteriormente se enunciaron los textos de la filosofía empresarial y de la filosofía corporativa, para finalmente estudiar la codificación propuesta y exponer la mediación correspondiente según el MDCS.

Figura 26: Red general de análisis F.E y F.C



Fuente: Figura de elaboración propia.

Sistema ecológico – Cognición – Representaciones – Saber qué

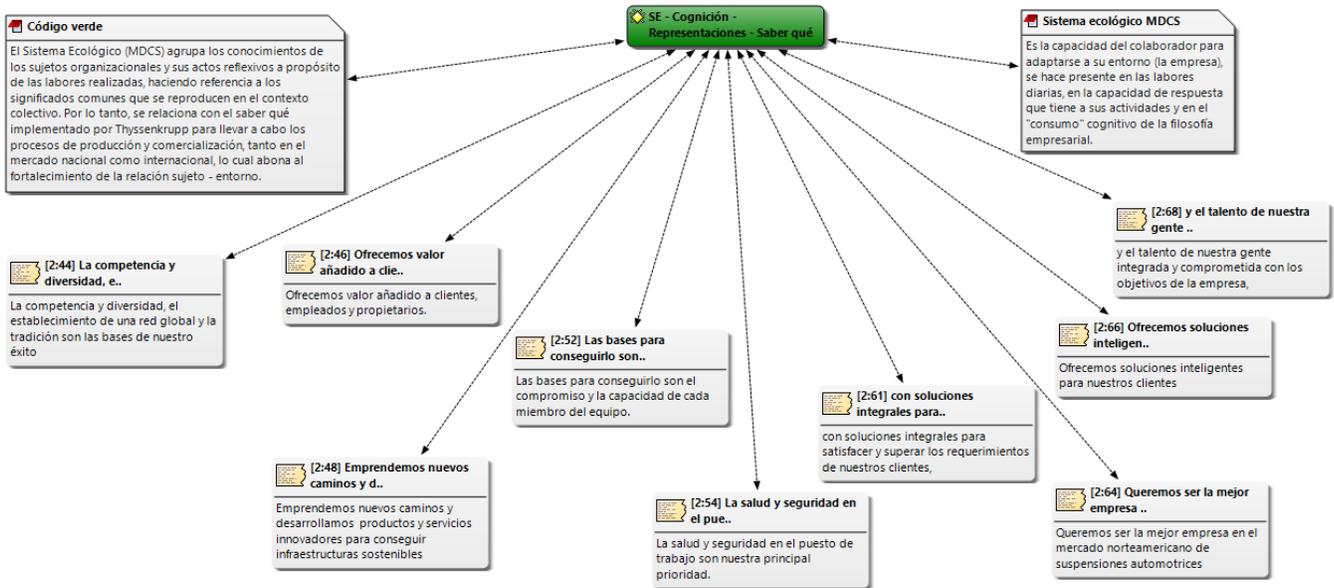
En este apartado, se codificaron los enunciados de la filosofía empresarial y corporativa que hacen referencia a los actos reflexivos que el sujeto organizacional (colaborador) mantiene con su entorno; éste, entendido como: 1) la propia empresa, Thyssenkrupp y 2) el mercado en el que se encuentra inmersa la compañía, tanto a nivel nacional como internacional (proveedores, socios, clientes).

Se entiende que los conocimientos (cognición) que aplican los colaboradores para hacer frente a los compromisos de producción y comercialización (saber qué) toman sentido al ponerlos en práctica, ya que aspectos como la competencia, la diversidad, el valor añadido y las soluciones integrales se convierten en significados en común (representaciones) que pueden ser desarrollados de manera interna y externa para lograr la consolidación de Thyssenkrupp como una empresa exitosa; sin embargo, para asegurar beneficios a largo plazo será necesaria una reorientación hacia nuevos productos y servicios que cuenten con una infraestructura sostenible, contando con el compromiso y la capacidad de cada integrante de la empresa, tal y como ellos lo expresan a través del discurso de la filosofía empresarial y corporativa.

Algunas de las acciones que se manifiestan en dicho texto y que se relacionan de manera directa con la capacidad de adaptación del colaborador a la empresa (Sistema ecológico), tienen como finalidad que la empresa tome como prioridad la salud y la seguridad en cada puesto y área de trabajo. En este aspecto se entiende que el establecimiento de vínculos de confianza y claridad que mantenga Thyssenkrupp con los trabajadores, podrían crear los lazos necesarios para afianzar el desarrollo y apoyo entre los individuos (representaciones) que logren que el talento (cognición) de cada sujeto organizacional, aunado al compromiso, alcancen el objetivo de ser la mejor empresa en el rubro de suspensiones automotrices dentro del mercado norteamericano.

A continuación, se representa través un mapa conceptual de creación propia, la red que fue construida para explicar la codificación del Sistema Ecológico (MDCS) con la utilización del programa Atlas.ti.

Figura 27: Codificación del Sistema Ecológico



Fuente: Figura de elaboración propia.

Sistema social – Relación – Interacciones – Saber cómo

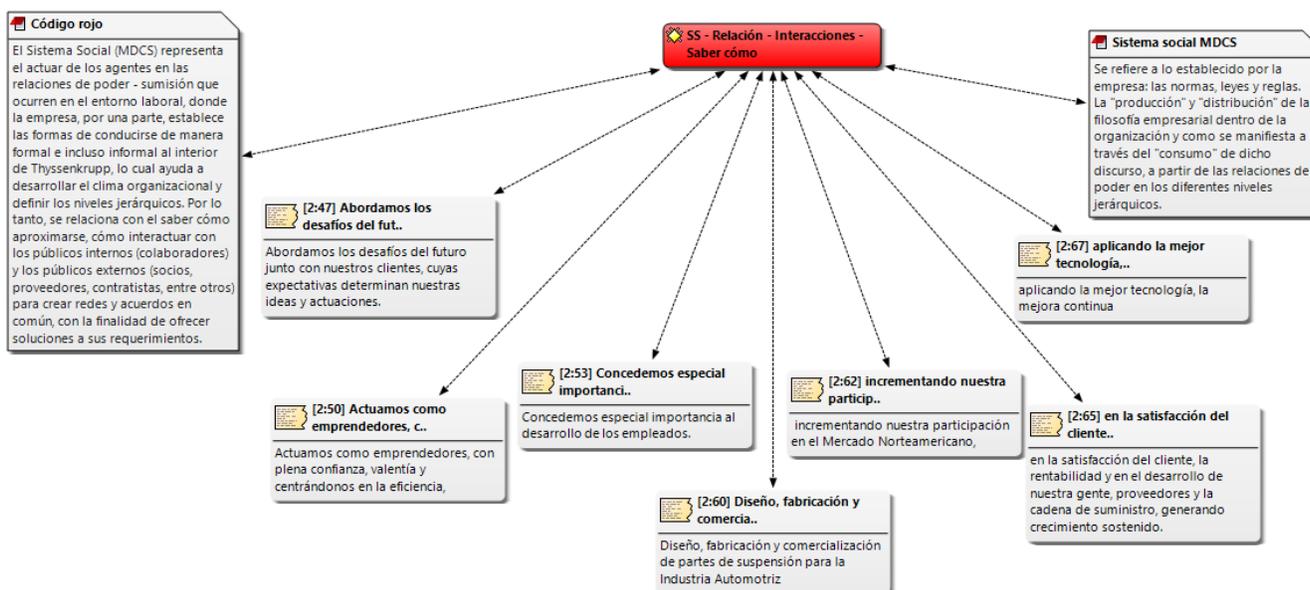
La codificación correspondiente a este sistema expone los fragmentos de la filosofía empresarial y corporativa que están relacionados con el actuar del agente organizacional (colaborador), desde su nivel jerárquico y a propósito de la práctica que se vive al interior y exterior de Thyssenkrupp; además, muestra la manera en que los empleados interactúan y crean redes de intercambio de información desde los preceptos establecidos por la propia empresa con la finalidad de construir alianzas y puntos de encuentro, para abordar así los desafíos del futuro como una organización estratégica, aplicando la tecnología existente y generando una mejora continua en la cadena de suministro. El fin último: rentabilidad y satisfacción del cliente.

El vínculo (relación) que se crea entre los propios colaboradores de la empresa y entre ellos y los públicos externos (socios, contratistas, proveedores), ayudará en gran medida a hacer frente a los desafíos del mercado y determinará de qué manera las acciones reciprocas (interacciones) pueden o no ser guía en la generación de ideas, e incluso, en el actuar de los

propios agentes en cuanto a emprendimiento, confianza, valentía y, de forma directa, en la eficiencia de los procesos productivos que repercutirán en la participación de Thyssenkrupp en el mercado Norteamericano (saber cómo) en cuanto al diseño, fabricación y comercialización de suspensiones para la Industria Automotriz. El objetivo final: impulsar el desarrollo de los colaboradores a través de la participación e involucramiento en los diferentes procesos colectivos (Sistema social) que surgen dentro y fuera de la organización.

A continuación, se muestra mediante un mapa conceptual de creación propia, la red que fue construida para explicar la codificación del Sistema Social (MDCS) mediante la utilización del programa Atlas.ti.

Figura 28: Codificación del Sistema Social



Fuente: Figura de elaboración propia.

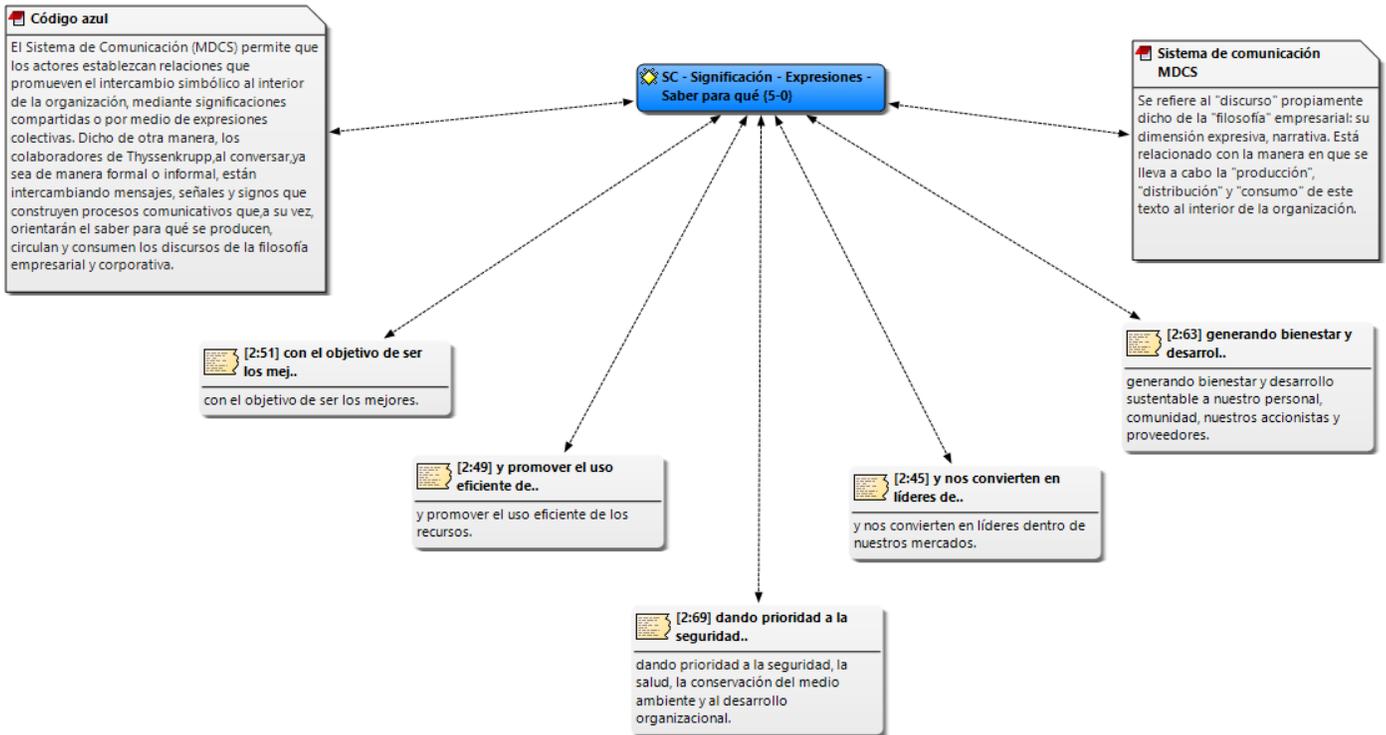
Sistema de comunicación – Significación – Expresiones – Saber para qué

En esta sección, la codificación se realizó tomando como referencia algunas oraciones declaradas tanto en la filosofía empresarial como en la corporativa, las cuales demuestran que el actor organizacional (colaborador) toma como herramienta a la comunicación para compartir experiencias, conocimientos y mensajes; debido a la naturaleza integradora de la actuación comunicativa, es posible que se produzcan, circulen y consuman discursos como los mencionados anteriormente, al interior de Thyssenkrupp.

Dentro de cualquier organización la comunicación establece vínculos de confianza y claridad, lo cual crea los lazos necesarios para afianzar el desarrollo y apoyo entre los individuos que la conforman (Sistema de comunicación), estableciendo una identidad entre la empresa y el trabajador, con objetivos comunes y metas de desarrollo para ambos. En este caso específico, Thyssenkrupp tiene como meta ser la mejor empresa en el rubro de suspensiones automotrices, además de convertirse en líderes del mercado (significación) generando bienestar y desarrollo al personal, comunidad, accionistas y proveedores.

Los actos discursivos (expresiones) que emite la organización a través del discurso referido anteriormente, señalan que la seguridad, la salud, la conservación del medio ambiente e incluso el desarrollo organizacional son prioridad; estos aspectos, a su vez, pueden tornarse como un eje que oriente (saber para qué) y promueva el uso eficiente de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y todos aquellos que marcan el comportamiento de Thyssenkrupp, donde lo principal sea construir una visión compartida a partir de procesos comunicativos, generados por los propios colaboradores de la organización. A continuación, se identifica mediante un mapa conceptual de creación propia, la red que fue construida para explicar la codificación del Sistema de Comunicación (MDCS) a través de la utilización del programa Atlas.ti.

Figura 29: Codificación del Sistema de Comunicación



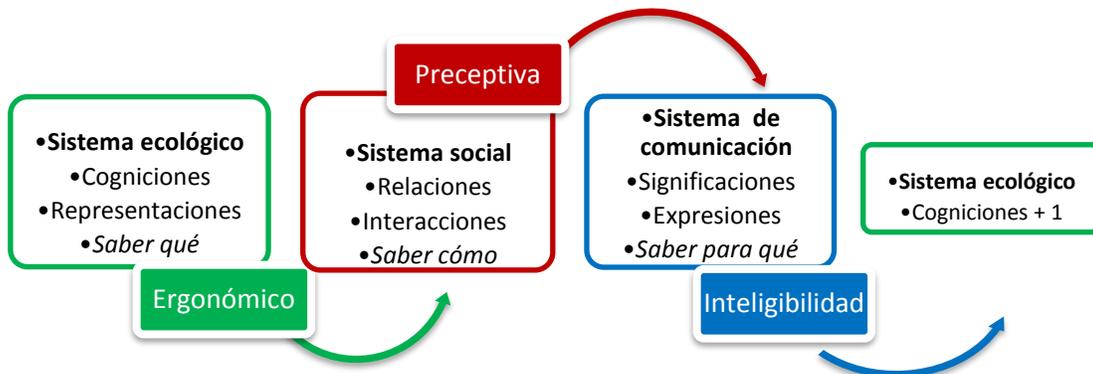
Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 30: Mediación ecológica F.E y F.C



Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 31: Ajuste F.E y F.C



Fuente: Figura de elaboración propia.

Después del análisis de discurso realizado a los textos de la filosofía empresarial y corporativa de Thyssenkrupp, y de acuerdo a la mediación que arroja, se puede concluir que: *el saber qué, saber cómo y saber para qué*, en ese orden, configuran el sentido en el que el colaborador adquiere, comprende e implementa los conocimientos al interior de la organización, ajustándose a las condiciones dadas por la propia relación sujeto – entorno en función de los actos reflexivos, es decir, de lo que se sabe, definiendo así las interacciones tanto profesionales como personales del agente, desde su nivel jerárquico, desde las funciones que desempeña y desde su nivel de entendimiento de la praxis empresarial; finalmente, serán las expresiones,

representadas en actos discursivos como la producción, circulación y consumo del discurso sobre la filosofía empresarial y corporativa, las que promoverán una visión compartida, a la par que enriquecerán el intercambio simbólico al interior de Thyssenkrupp.

Valores

Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) en su texto *El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa*, aseguran que:

La puesta en acción de los valores es una responsabilidad del alta directiva, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización, para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos y, posteriormente, de todos los miembros una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

En el caso específico de esta investigación y como se ha narrado anteriormente, se estudiaron los valores corporativos desde dos perspectivas diferentes: valores simbólicos y de uso.

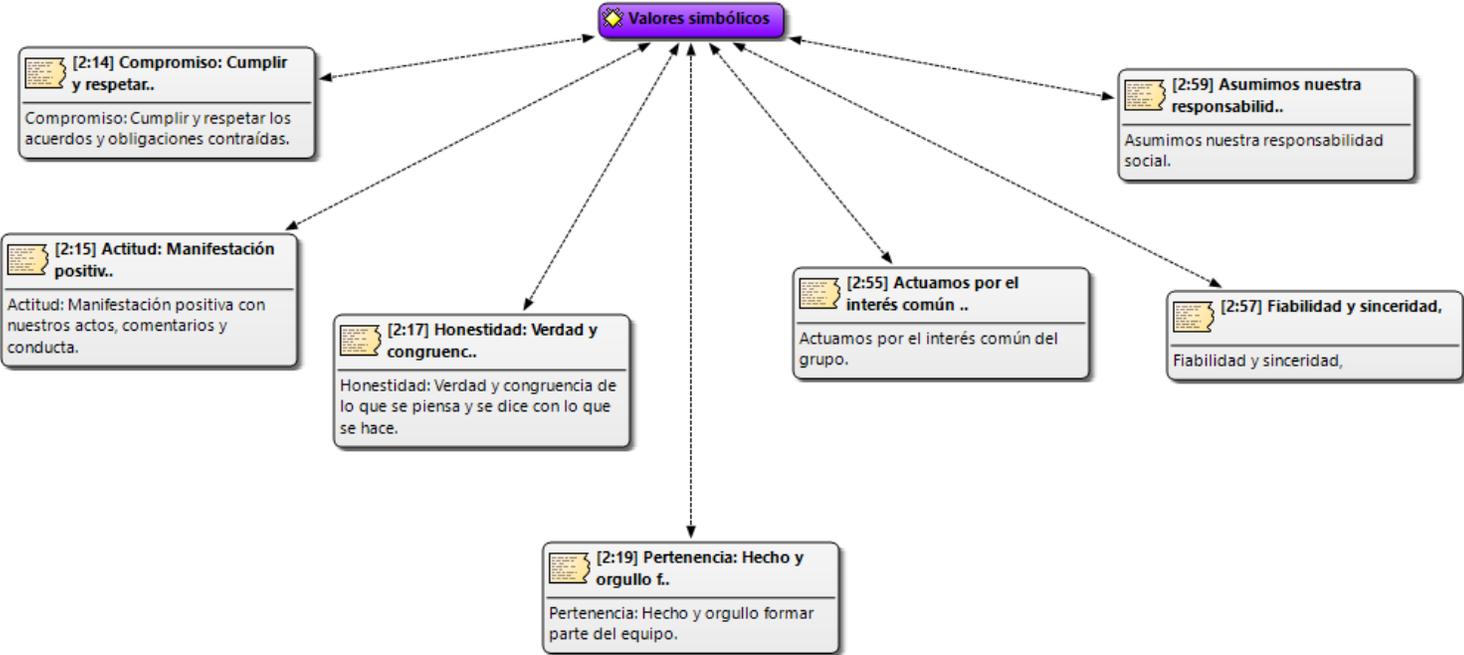
Valores simbólicos

Después de analizar el texto de la filosofía empresarial y corporativa a través del programa Atlas.ti, se puede concluir que la organización expresa una mayor carga hacia los valores simbólicos, entendidos como las representaciones colectivas e intercambio simbólico (signos, mensajes, significaciones) entre los colaboradores de la empresa. Algunos aspectos que destacan en dicho discurso son el respeto a los acuerdos y compromisos; mantener una actitud positiva que se refleje en los actos, comentarios y conductas de los empleados; tener congruencia entre el pensamiento, las palabras y las acciones; actuar por el interés común del grupo; fiabilidad y sinceridad; tener responsabilidad social y, finalmente, sentirse orgullosos de formar parte del equipo Thyssenkrupp.

Los valores simbólicos representan las acciones y comportamientos con los que habrán de contar los colaboradores, ya que constituyen las acciones y comportamientos esperados por la empresa toda vez que se busca sean los cimientos de las relaciones, los procesos y la cultura organizacional de Thyssenkrupp. Por ello, resulta lógico que se busquen colaboradores que practiquen, respeten y asuman dichos valores como parte de sus labores diarias, e incluso, de su vida personal.

A continuación, se muestra mediante un mapa conceptual de creación propia (ver figura 32), la red que fue construida para explicar la codificación de los Valores Simbólicos, vía la utilización del programa Atlas.ti.

Figura 32: Red de valores simbólicos



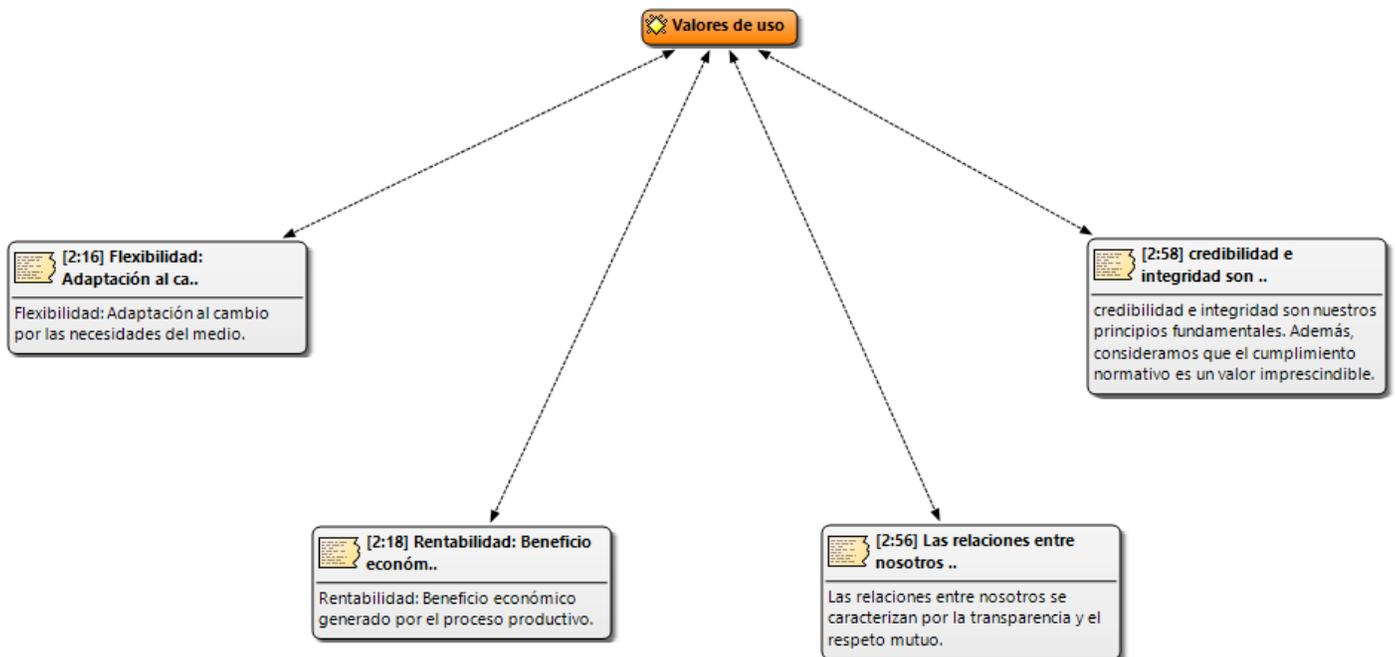
Fuente: Figura de elaboración propia.

Valores de uso

De igual forma y como parte del análisis de discurso realizado a la filosofía empresarial y corporativa de Thyssenkrupp, se llegó a la conclusión de que aspectos como la adaptación al cambio por las necesidades del medio, los beneficios económicos generados por los procesos productivos, la transparencia y el cumplimiento normativo, son aspectos que pueden ser medibles e incluso comparables y mejorables. Dicho en otras palabras, son valores que tienen utilidades y funciones asignadas por la propia organización y se convierten en estándares constantes para los colaboradores.

A continuación, y a través de un mapa conceptual de creación propia (ver figura 33), se presenta la red que fue construida para explicar la codificación de los Valores de Uso mediante la utilización del programa Atlas.ti.

Figura 33: Red de valores de uso



Fuente: Figura de elaboración propia.

5.4.6 Cuarto nivel de análisis: gramatical

Además del análisis de discurso expuesto anteriormente, el programa Atlas Ti arroja un conteo de palabras utilizadas en los distintos textos de la Filosofía Empresarial (misión, visión y valores) al igual que en la Filosofía Corporativa.

La herramienta de conteo de palabras que ofrece el programa Atlas.ti permitió descubrir, desde el MDCS, cuál es el tipo de mediación que prevalece en los discursos, además de analizar el número de sustantivos, adjetivos o verbos que contienen los textos de la filosofía empresarial y corporativa. Lo anterior, para disponer de datos cuantitativos que nos permitan llevar a cabo un *análisis gramatical* de los textos, recurso interpretativo que más adelante explicamos y justificamos.

En la siguiente tabla de contenido (ver tabla 48) se muestra el acomodo de las palabras de acuerdo con su número de repeticiones (según el análisis realizado). Las frecuencias de repetición van desde el número 16 hasta el número 02.

Tabla 48: Frecuencias de palabras filosofía empresarial y corporativa

FRECUENCIAS (número de veces que aparecen las palabras en los textos analizados)				
16	15	14	13	12
comercialización	establecimiento	norteamericano	desarrollamos	Thyssenkrupp
infraestructuras	responsabilidad	imprescindible	emprendedores	expectativas
		organizacional	fundamentales	rentabilidad
		requerimientos	incrementando	automotrices
			manifestación	caracterizan
			participación	centrándonos
			transparencia	comprometida
				conservación
				consideramos
				credibilidad
				cumplimiento
				flexibilidad
				inteligentes
				obligaciones
				propietarios
				satisfacción
				suspensiones

11	10	09	08	07
competencia	desarrollo	empleados	nuestros	nuestra
proveedores	compromiso	filosofía	clientes	empresa
accionistas	satisfacer	generando	actuamos	mercado
actuaciones	soluciones	ofrecemos	acuerdos	nuestro
comentarios	adaptación	prioridad	ambiente	valores
compartimos	automotriz	seguridad	asumimos	actitud
congruencia	concedemos	abordamos	conducta	añadido
conseguirlo	contraídas	aplicando	continua	caminos
corporativa	convierten	beneficio	desafíos	cliente
crecimiento	determinan	bienestar	especial	comunes
emprendemos	diversidad	capacidad	generado	cumplir
empresarial	eficiencia	comunidad	mercados	interés
fabricación	fiabilidad	confianza	nosotros	líderes

importancia	honestidad	conseguir	nuestras	mejores
innovadores	integrales	económico	objetivo	miembro
necesidades	integridad	eficiente	personal	orgullo
pertenencia	materiales	industria	positiva	proceso
sostenibles	principios	integrada	promover	respeto
sustentable	productivo	normativo	queremos	superar
tecnológico	relaciones	objetivos	recursos	talento
	sinceridad	principal	respetar	trabajo
	suministro	productos	valentía	
	suspensión	servicios		
	tecnología	sostenido		
	trabajamos	tradicción		

06	05	04	03	02
equipo	bases	para	con	de
además	gente	alta	del	la
cadena	grupo	cada	los	el
cambio	medio	como	las	en
dentro	mejor	dice	por	se
diseño	salud	hace	son	al
formar	valor		que	lo
futuro	actos		ser	un
global	altas		más	es
mejora	común		nos	
misión	cuyas		red	
nuevos	dando		una	
partes	entre		uso	
piensa	éxito			
puesto	hecho			
social	ideas			
verdad	junto			
visión	mutuo			
	parte			
	plena			
	somos			

Fuente: tabla de elaboración propia.

Una vez descrito el conteo de palabras, a continuación, se presenta una tabla de contenido (ver tabla 49) que muestra la correspondencia de los distintos sistemas: *ecológico – social – de comunicación* (MDCS) y la clasificación que se realizó entre *sustantivos, adjetivos y verbos*. Este ejercicio responde a la pertinencia de incorporar una dimensión de *análisis gramatical del discurso*, que incremente la profundidad del examen cualitativo al que hemos sometido los discursos estudiados en Thyssenkrupp.

- El *sustantivo* designa o identifica conceptos que los *sujetos* perciben en el contexto organizacional, que existen a su alrededor y que representan o designan ideas, pensamientos, reflexiones que los invitan a asimilar su entorno y entender de qué manera se relacionan con él.
- El *adjetivo* califica o determina a los sustantivos; tiene el objetivo de crear relaciones, de señalar la interacción social e incluso los actos realizados por los *agentes* al interior de la organización.
- El *verbo* expresa las acciones realizadas por los *actores*; hace referencia a la forma de conducirse y expresarse en la empresa, ya sea con actitudes, emociones y funciones propias de sus niveles jerárquicos.

Tabla 49: Correspondencia MDCS – sustantivo, adjetivo, verbo

Sistema ecológico SE – Sustantivo Sustantivo que <i>Nombra</i> y <i>Representa</i>	Sistema social SS – Adjetivo Adjetivo que <i>Relaciona</i> y <i>Califica</i>	Sistema de comunicación SC – Verbo Verbo que <i>Expresa</i> y <i>Significa/Define</i>
Infraestructuras	Responsabilidad	Comercialización
Imprescindible	Norteamericano	Establecimiento
Organizacional	Emprendedores	Incrementando
Requerimientos	Fundamentales	Manifestación
Desarrollamos	Transparencia	Participación
Expectativas	Caracterizan	Centrándonos
Rentabilidad	Comprometida	Conservación
Automotrices	Credibilidad	Consideramos
Cumplimiento	Inteligentes	Actuaciones
Flexibilidad	Satisfacción	Compartimos
Obligaciones	Competencia	Conseguirlo

Propietarios	Comentarios	Crecimiento
Suspensiones	Congruencia	Emprendemos
Proveedores	Importancia	Fabricación
Accionistas	Necesidades	Innovadores
Corporativa	Pertenencia	Desarrollo
Empresarial	Sustentable	Satisfacer
Sostenibles	Tecnológico	Adaptación
Soluciones	Compromiso	Concedemos
Automotriz	Eficiencia	Contraídas
Diversidad	Fiabilidad	Convierten
Materiales	Honestidad	Determinan
Principios	Integrales	Trabajamos
Relaciones	Integridad	Generando
Suministro	Productivo	Ofrecemos
Suspensión	Sinceridad	Abordamos
Tecnología	Empleados	Aplicando
Filosofía	Seguridad	Conseguir
Prioridad	Beneficio	Actuamos
Bienestar	Capacidad	Asumimos
Confianza	Comunidad	Promover
Industria	Económico	Queremos
Objetivos	Eficiente	Respetar
Principal	Integrada	Cumplir
Productos	Normativo	Superar
Servicios	Sostenido	Cambio
Tradición	Nuestros	Formar
Acuerdos	Clientes	Piensa
Ambiente	Conducta	Dando
Generado	Continua	Hecho
Recursos	Desafíos	Dice
Empresa	Especial	Hace
Añadido	Mercados	Uso
Caminos	Objetivo	Somos
Comunes	Personal	Es
Proceso	Positiva	Ser
Trabajo	Valentía	Son

Equipo	Mercado	
Cadena	Valores	
Mejora	Actitud	
Misión	Cliente	
Partes	Interés	
Puesto	Líderes	
Verdad	Mejores	
Visión	Miembro	
Bases	Orgullo	
Gente	Respeto	
Grupo	Talento	
Actos	Diseño	
Ideas	Futuro	
Parte	Global	
Plena	Nuevos	
Thyssenkrupp	Social	
Nosotros	Medio	
	Mejor	
	Salud	
	Valor	
	Altas	
	Común	
	Éxito	
	Junto	
	Mutuo	
	Alta	
	Red	

SE - Sustantivo	SS - Adjetivo	SC – Verbo
64 palabras	74 palabras	47 palabras

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Figura 34: Mediación social, correspondencia sustantivo, adjetivo, verbo



Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 35: Ajuste: sustantivo, adjetivo, verbo



Fuente: Figura de elaboración propia.

La *mediación* que prevalece es *social*, del tipo: SS-SE-SC-SS+1: el metadiscurso sobre la *filosofía* de la organización, expresada como una instrucción práctica (actuación), se califica, relaciona o determina (adjetiva) para prescribir una ejecución de naturaleza operativa, organizada relacionamente. De un estado inicial (hacer) se pasa a un acomodo-apropiación de orden cognitivo (saber) en los sujetos de la organización, lo que les permite hacer inteligible (sustantivar) el discurso en sus interacciones simbólicas (verbalizar) (poder ser) en tanto actores de intercambios intersubjetivos. Finalmente, el texto ya significado se convierte en un precepto

capaz de reproducir, redefiniéndolo, el conjunto de haceres/relaciones (praxis) que supone la vivencialidad (performance) de la filosofía de Thyssenkrupp.

El discurso de las filosofías, tanto empresarial como corporativo, que promueve Thyssenkrupp, hace referencia a los contenidos constitutivos de la organización (entendidos como normas, leyes, estatutos, mandatos); éstos, a su vez, acreditan la consolidación del *Sistema Social* (SS), el cual califica (adjetivo) dichos textos, mediante la socialización de los mismos por parte de los *agentes* (colaboradores). En este sentido, el fortalecimiento de vínculos formales e informales dentro de la empresa, podrían surgir a raíz de la adaptación óptima (ergonomía) que el personal asume con el medio empresarial en el que se encuentra inmerso. Por su parte, el *Sistema Ecológico* (SE) representado por la cognición, lleva a los *sujetos* (colaboradores) a reflexionar acerca de lo que saben y de qué manera lo representan al interior de la empresa; es decir, toman conciencia de sus funciones y mediante la designación e identificación (sustantivo) de su contexto, lo asimilan y conciben la generación de acuerdos y soluciones (inteligibilidad). Finalmente, dentro del *Sistema de Comunicación* los *actores* (colaboradores) expresan las acciones realizadas al interior de la empresa (verbo) desde su nivel jerárquico, y es a través del intercambio simbólico (mensajes, señales, signos), que guían su actuar; es decir, desde lo establecido por la empresa (preceptiva) en este caso específico, los discursos de las filosofías empresarial y corporativa que contribuirán a la construcción del comportamiento social (SS+1) al interior de la organización.

5.5 Soportes de interpretación de información recolectada

5.5.1 Constantes de interacción y variables de sus dimensiones comunicativas, ecológicas y sociales.

En apartados anteriores, se ha manifestado la necesidad de implementar estrategias efectivas de comunicación organizacional al interior de la empresa objeto del presente estudio; en específico, se señala la importancia de saber interpretar los flujos de interacción entre los sujetos organizacionales, ya que éstos, entre muchos otros elementos, crean y definen una coherencia entre los actos reflexivos, los actos ejecutivos y los actos discursivos llevados a cabo

al interior de la empresa, mismos que reestructuran constantemente la cultura organizacional del sistema (empresa).

Ritter (2008) plantea que el propósito central de la comunicación es ser vista como una oportunidad de “encuentro con el otro”, al hacer referencia a la gama de posibilidades de interacciones que favorecen el entendimiento, la coordinación y la cooperación que puede llegar a reorientar la evolución y el progreso de las organizaciones. Además, señala que:

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización (Ritter, 2008, p. 8).

A propósito de las interacciones, de la emisión de mensajes y del entorno organizacional que se identificó, analizó e interpretó en esta investigación desde los postulados del MDCS, resulta importante definir y destacar quiénes son los *ejecutantes*, es decir, quiénes se clasificaron como *actores*, *sujetos* y *agentes* organizacionales, y a partir de ello, exponer qué herramientas utilizan para comunicarse, es decir, qué instrumentos y medios emplean; qué mensajes producen y bajo qué orden emiten y reciben mensajes (*información*) y si existen algunas *pautas* y *códigos* establecidos para llevar a cabo el proceso comunicativo, además de las *normas* y *valores* que marca la organización como estatutos a seguir, los cuales habrán de comprometer a los colaboradores a actuar e interactuar dentro de la empresa.

Piñuel y Lozano (2006) aseguran que es importante distinguir “lo que es comunicación de lo que no es comunicación, para saber en qué – tableros- se juega”. Partiendo de esta reflexión, a continuación, y mediante la tabla 50, se adaptó la propuesta que surge del texto *Ensayo general sobre la comunicación*, donde se expone a través de los Sistemas de comunicación, ecológico y social (propios del MDCS), las distintas situaciones de interacción que surgen al interior de Thyssenkrupp.

Tabla 50: MDCS: sistemas, constantes de interacción y variables

<p>Situaciones de Interacción: Producción, circulación y consumo de la Filosofía Empresarial (F.E.) Misión, Visión y Valores de Thyssenkrupp.</p>	<p>Sistema Comunicación Cómo fluye la comunicación desde el nivel (puesto) de trabajo de cada individuo, cómo la empresa promueve dicho discurso y, a su vez, cómo lo interpretan los empleados.</p>	<p>Sistema Ecológico Es la capacidad del empleado para adaptarse a su entorno (la empresa); se hace presente en las labores diarias, en la capacidad de respuesta que tiene frente a sus actividades y en el "consumo" cognitivo de la filosofía empresarial.</p>	<p>Sistema Social La "producción" y "distribución" de la filosofía empresarial dentro de la organización y cómo se manifiesta a través del "consumo" de dicho discurso, a partir de las relaciones de poder en los diferentes niveles jerárquicos.</p>
<p>Ejecutantes</p>	<p>Actores</p> <p><i>Emisores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Coordinadores - Jefes <p><i>Receptores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativos - Supervisores - Operarios 	<p>Sujetos</p> <p><i>Alter y Ego</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Varían según la posición del empleado dentro de la empresa, es decir, depende de si participa en la producción, circulación y/o consumo de la F.E. 	<p>Agentes</p> <p><i>Productores y Distribuidores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Coordinadores - Jefes <p><i>Consumidores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativos - Supervisores - Operarios
<p>Herramientas</p>	<p>Instrumentos</p> <p><i>Productores de señales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Auditorías - RIS (Reunión Informativa SASA) - Pláticas de 5 minutos - Cursos de capacitación <p><i>Distribuidores de señales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantas para promoción - Boletín informativo - Trípticos - Periódico - Tv (comedores y edificio social) <p><i>Receptores de señales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Coordinadores - Jefes - Administrativos - Supervisores - Operarios 	<p>Útiles</p> <p><i>Asimilación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos tangibles para llevar a cabo las labores - Equipo de protección personal - Maquinaria - Dispositivos físicos - Dispositivos digitales <p><i>Acomodación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Cursos - Talleres 	<p>Medios</p> <p><i>Capital:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de financiamiento del Corporativo de Thyssenkrupp. <p><i>Trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo de la planta Thyssenkrupp, ubicada en San Luis Potosí.
<p>Producciones</p>	<p>Expresiones (Mensajes)</p> <p><i>Materias expresivas:</i></p>	<p>Objetos</p> <p><i>Perceptibles:</i></p>	<p>Productos</p> <p><i>Mercancías:</i></p>

	<p>-Material físico (papelería) - Material audiovisual</p> <p><i>Configuraciones expresivas:</i> - El texto de la filosofía empresarial.</p>	<p>- Tableros físicos con la misión, visión y valores de Thyssenkrupp (filosofía empresarial). - Material digital con la misión, visión y valores de Thyssenkrupp (filosofía empresarial).</p> <p><i>Abstractos:</i> - Referencias en las labores diarias a la misión, visión y valores de Thyssenkrupp (filosofía empresarial).</p>	<p><i>Bienes:</i> - Intangibles: Capital humano, gestión del conocimiento, aprendizaje, identificación del empleado con la empresa.</p> <p>- Tangibles: Mobiliario, equipo de trabajo, instalaciones, espacios comunes.</p> <p><i>Servicios:</i> - Capacitaciones - Cursos - Asignaciones</p>
Orden	<p>Lenguajes (o códigos)</p> <p><i>Patrones expresivos</i> - Material audiovisual (videos institucionales) - Material impreso, digital y físico (F.E.)</p> <p><i>Códigos de significación</i> - El discurso de la filosofía empresarial (misión, visión y valores) adaptado al contexto y lenguaje mexicano.</p>	<p>Epistemes</p> <p><i>Lógicas</i> - Expresiva. - Narrativas.</p> <p><i>Categorías</i> - Nivel de complejidad de la organización. - Comunicación interna. - Cultura organizacional.</p>	<p>Sanciones</p> <p><i>Roles/estatus</i> - Gerente (buen/mal líder) - Coordinador (buen/mal líder) - Jefe (buen/mal líder) - Administrativos (buen/mal colaborador) - Supervisores (buen/mal colaborador) - Operarios (buen/mal colaborador)</p> <p><i>Valores/normas</i> - Compromiso - Actitud - Flexibilidad - Honestidad - Rentabilidad - Pertenencia</p>

Fuente: Tabla de elaboración propia, basado en el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS), (Piñuel & Lozano, 2006, p. 309).

En referencia a la tabla anterior y según lo referido por Piñuel y Lozano (2006), se distinguió, en primer lugar, el juego de los colaboradores en el proceso de comunicación, ya que son emisores o receptores (según la interacción) y esto dependió de la naturaleza de la transmisión de los mensajes; en segundo lugar, se llevó a cabo una distinción entre los medios disponibles para producir, transmitir o recibir mensajes; en tercer lugar, debido a la naturaleza de los mensajes, se intentó clasificar a las expresiones y de qué objetos o productos se valen para ayudar a los colaboradores a adaptarse al entorno organizacional y, finalmente, se consideró

el orden impuesto a los colaboradores en el ejercicio de cualquier tipo de interacción, partiendo de los códigos de significación y del rol o estatus que desempeñan al interior de Thyssenkrupp.

Finalmente, y para concluir este apartado, en el texto *Ensayo general sobre la comunicación* se explican las constantes de interacción y variables de las dimensiones comunicativas, ecológicas y sociales, de la siguiente manera:

Todas estas dimensiones citadas atañen simultánea o sucesivamente a los ejecutantes de cualquier interacción en que la comunicación se hace presente, a los recursos materiales o herramientas que la hacen posible, a las entidades materiales o producciones que por la interacción se intercambian, y a las reglas de orden por las que la interacción se reproduce y no se desorganiza. Así pues, *ejecutantes, herramientas, producciones y orden* se consideran las constantes en cualquier situación de interacción a la que remiten, tanto la transmisión de mensajes en la comunicación humana como el capital cognitivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como en fin las relaciones sociales, (Piñuel y Lozano, 2006, pp. 310, 311).

5.5.2 Soportes de comunicación interna utilizados en Thyssenkrupp

La identificación de los distintos soportes de comunicación interna utilizados al interior de Thyssenkrupp, fue posible gracias al acceso que se tuvo a la propia empresa. Para esta investigación, tal y como se expone en la tabla 51, se propuso clasificar dichos soportes de acuerdo con la frecuencia de utilización, es decir, si se emplean de manera diaria, semanal, mensual o mediante programación coyuntural (que sucede o se hace en alguna ocasión, pero no de forma habitual o regular); además, se hizo una breve descripción de los soportes, se incluyeron las ventajas y desventajas, y finalmente, su aplicación en la realidad laboral.

Haciendo referencia a los aspectos positivos que poseen los medios y canales de comunicación interna en las organizaciones, Ritter (2008) asegura que dichos soportes promueven la participación, la integración y la convivencia dentro de la cultura organizacional, ya que ahí es donde encuentra sentido el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Por otra parte, señala como aspecto negativo la carencia de estrategias de comunicación interna, e incluso, menciona que la falta de canales o la mala utilización de éstos

generan lentitud en los procesos y en las acciones, imposibilitando la verdadera interacción a nivel interno.

El libro *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, señala que la comunicación es la materia prima de la organización, y a propósito de las rutinas de comunicación interna argumenta que:

...los medios, soportes y rutinas de comunicación, habituales o coyunturalmente instalados en una organización, pueden servir prioritariamente a las relaciones profesionales, a las de convivencia, o a las de identidad y, tanto en uno como en otro caso, subordinarse prioritariamente a la *ergonomía* de la organización del trabajo, o a promover el consenso (*retórica*) o a resaltar la *inteligibilidad* de su orden interno, (Piñuel, 1997, p. 95).

Se entiende que la utilización de los distintos soportes de comunicación interna varía de acuerdo con la situación, contexto y tipo de relación que existe entre los colaboradores de Thyssenkrupp. El transmitir mensajes adecuados, informar sobre situaciones diarias de manera eficaz, fomentar el diálogo y la interacción entre los directivos y los colaboradores en general, sigue representando un reto para la organización. Más adelante, y a manera de recomendaciones, se expondrán algunos puntos de interés para la organización con la finalidad de mejorar la comunicación interna.

Tabla 51: Soportes de comunicación interna, utilizados en Thyssenkrupp

SOPORTES DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN THYSSENKRUPP

FRECUENCIA	SOPORTE	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
DIARIAMENTE	Videos institucionales	Videos realizados por Thyssenkrupp, en ellos se transmite las medidas de seguridad al ingresar a la planta e información relevante para los empleados en general.	Puede llegar a propiciar mayor conciencia del autocuidado del trabajador, además de promover las medidas de seguridad y el uso de equipo de protección personal al interior de la planta.	Al ser un video que está en constante reproducción, con contenidos "repetitivos" los empleados pierden el interés en la información que contiene.	Se reproducen de manera continua en los televisores ubicados en el edificio social y en los comedores.
	Correo electrónico	Este medio es diariamente utilizado por gran parte de los empleados, principalmente para comunicar e informar acontecimientos, instrucciones, eventos entre otros asuntos importantes para llevar a cabo las labores diarias.	Es de fácil acceso, su utilidad principal está en que optimiza la información y el tiempo.	Algunos empleados (operarios) no tienen la posibilidad/facilidad de enviar y recibir correos electrónicos.	Envío - recepción de información en general, en algunos casos puede utilizarse como "confirmación", "comprobante" o simplemente un respaldo de comunicación.
	Tripticos	Es un medio utilizado para informar algunos procedimientos importantes que está llevando a cabo la empresa y que deben de darse a conocer.	A través de texto e imágenes se puede dar a conocer de una manera sencilla y práctica a los empleados la información dentro del área de trabajo.	El uso del papel y tinta puede generar costos importantes para la empresa, además de que podría no ser un medio efectivo de información ya que los empleados podrían desearlo de manera casi inmediata.	Su principal uso es hacer llegar a los empleados información que la empresa considera relevante, por lo regular se utilizan al presentar un proyecto o programa que compete a la planta en general.
SEMANAL	Pláticas de 5 minutos	Se llevan a cabo para concientizar a los empleados acerca de la importancia del uso correcto del equipo de protección personal.	Al utilizar poco tiempo (antes de iniciar las labores diarias) los empleados se muestran atentos a las indicaciones de los líderes.	La falta de disposición por parte de líderes y empleados para tomar un momento de su día laboral y considerar como prioridad a la seguridad industrial.	A través de estas pláticas se pretende reducir las cifras de incidentes, accidentes y accidentes incapacitantes al interior de la planta.
	Cursos de capacitación	Las diferentes áreas de la empresa, desarrollan cursos de capacitación con la finalidad de ofrecer información actualizada a los empleados para que realicen sus labores de una mejor manera.	Mejora el conocimiento de los empleados respecto a ciertas prácticas de la empresa, se crean relaciones más cercanas entre líderes y empleados, podría fomentar la identificación del trabajador con la organización.	Los costos que genera para la empresa en relación con las bajas que tienen de empleados, a la par del ausentismo por parte de los trabajadores.	La capacitación debe ser aplicada cuando existen diferencias entre lo que los empleados deberían de saber y lo que realmente saben, ya que busca perfeccionar y/o estructurar procedimientos para beneficio tanto de los colaboradores como de la empresa.
MENSUAL	Boletín informativo (varias temas, cada 3 meses)	Dan a conocer a través de este medio, asuntos relacionados con las labores a la par de informar de eventos sociales - familiares para beneficio de los empleados.	El diseño del boletín (texto, imágenes, color) pueden hacer atractiva la lectura, a la par de llegar a crear sentido de pertenencia.	Los costos de impresión y publicidad pueden resultar altos para la empresa, la información contenida podría no ser de utilidad/interés para los empleados.	Puede propiciar un espacio común para la empresa y el empleado por igual, ya que está enfocado al ámbito interno. Podría entenderse como un diálogo institucional.
	RIS (Reunión informativa Sasa, cada 6 meses)	Los directivos en general se reúnen para tocar puntos específicos de producción, recursos humanos, capacitaciones, auditorías, entre otros temas. Dicha reunión es para gerentes, coordinadores, directivos, administrativos.	Intercambio de ideas, mayor control en los procedimientos de la empresa. Se reúnen solamente los altos mandos de la empresa: Directora, Gerentes, Coordinadores, Jefes y algunas veces Administrativos.	Se enfocan en puntos específicos, problemáticas generales, temas urgentes. Los empleados de otros niveles jerárquicos tales como Supervisores y Operarios no participan en dichas reuniones.	De aplicarse de manera correcta podrían abonar al desarrollo de la filosofía empresarial, al trabajo en equipo, al contraste de puntos de vista y a fijar nuevas metas y objetivos específicos.
	Periódico (cada mes)	Se dan a conocer temas enfocados al reconocimiento, certificaciones, además de eventos culturales, deportivos y recreativos de Thyssenkrupp SLP.	Se enfoca al público interno de la empresa, puede dar a conocer temas relevantes, es de fácil consulta.	El contenido de la información debe ser supervisado por alguien que sea capaz de saber lo que los empleados necesitan, puede llegar a caer en la saturación de contenido (texto e imágenes).	Generar contenido enfocado a fortalecer la cultura organizacional, que sea atractivo y de fácil manejo, crear un vínculo comunicativo entre el colaborador y la organización.
PROGRAMACIÓN COYUNTURAL	Mantas para promoción (eventos, tareas, participación, proyectos)	Se programan según se requieran, con especificaciones propias del departamento que las solicite, en su mayoría ofrecen información acerca de programas, certificaciones, aspectos relacionados con uniformes, salud ocupacional, cursos y capacitaciones.	Son colocadas en espacios visibles para toda la empresa en general, los datos que brindan son puntuales, hacen referencia a la cultura organizacional.	Si el diseño, información, contenido no son relevantes o "atractivos" para los colaboradores, no tendrá éxito la campaña que promueve.	Información relevante enfocada para los empleados de todos los niveles jerárquicos, su ubicación en las entradas principales de los edificios de la planta facilita la observación.
	Auditorías	Desde nivel corporativo se envían a la planta de SLP las fechas de auditorías, la planta en general enfoca sus labores a resultados específicos previamente solicitados.	A través de evidencias reales (externas), ofrecen a la empresa información relacionada con procesos, operaciones, apoyan políticas empresariales.	Limitar el tiempo y espacios auditables, no tomar en cuenta las observaciones realizadas.	Los equipos que realizan las auditorías son conformados en su mayoría por agentes externos a la empresa, lo cual impacta tanto de manera positiva como negativa en el entorno organizacional. Esta herramienta puede apoyar las políticas y controles de gestión de la empresa.

Fuente: Tabla de elaboración propia.

5.5.3 Limitaciones del estudio e implicaciones para futuras investigaciones

La presente investigación tuvo como propósito principal conocer, analizar e interpretar el discurso de la filosofía empresarial, entendido dicho discurso como la *narrativa* resultante de los constructos “misión, visión y valores” de la empresa siderúrgica Thyssenkrupp. Los resultados encontrados se circunscriben a las tres técnicas empleadas (observación participante, encuesta y análisis del discurso), como se mostrará más adelante en las conclusiones y recomendaciones. Estas herramientas fueron suficientes para dar cuenta de la fecundidad del aparato teórico-metodológico propuesto. No obstante, se identificaron algunas limitaciones para llevar a cabo la investigación; por tal motivo, en este apartado se pretende dar cuenta de ello.

Para iniciar, habrá de tomarse en cuenta que, al ser un estudio de caso, se entiende que los resultados, conclusiones y recomendaciones expuestas en esta tesis, únicamente tendrán validez para la empresa en cuestión, es decir, para Thyssenkrupp. La información recabada no podrá ser empleada para otra organización, institución o empresa, ya que se obtuvo mediante lineamientos, estándares y protocolos específicos marcados por la propia investigación en acuerdo con la compañía, hecho que limita su aplicación en futuras investigaciones. Sin menoscabo, por supuesto, de la posibilidad de poner a prueba en otros estudios, el modelo metodológico (en su conjunto o sólo algunas de sus instancias) utilizado en esta investigación. En este punto, es importante recordar que el propósito central de esta tesis fue estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la integración, el consenso y la productividad organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo.

En el caso específico de la aplicación de la encuesta, Thyssenkrupp definió el acceso a la empresa; además, direccionó el acercamiento con los colaboradores, ya que la aplicación de los cuestionarios se realizó antes, durante y después de algunos cursos de inducción, capacitaciones, pláticas y eventos desarrollados al interior de la compañía, teniendo como respuesta la participación de los colaboradores de distintos niveles jerárquicos, edades, puestos de trabajo y nivel de estudios. Cabe hacer mención que los grupos a los cuales se aplicó la encuesta estaban integrados por una cantidad distinta de personas y se contaba con poco tiempo

para encuestarlos, motivo por el cual se tuvo que trabajar bajo las condiciones propuestas. No se permitió tener control sobre la población que conforma la muestra de estudio. Estas limitaciones, debe aclararse, no obedecieron a la falta de apertura de la organización: Thyssenkrupp mostró en todo momento interés absoluto de que el estudio fructificará en resultados de análisis llevados hasta sus últimas consecuencias. Las limitaciones, entonces, respondieron a legítimas y explicables restricciones normativas del corporativo internacional.

Respecto a la viabilidad de poner en marcha las recomendaciones y hallazgos encontrados durante el proceso de esta investigación al interior de Thyssenkrupp, esto dependerá de la aceptación y de la sinergia de esfuerzos entre directivos y empleados. En el pasado no ha sido común en Thyssenkrupp la implementación de recomendaciones provenientes de diagnósticos externos; sin embargo, se considera que el presente estudio, al darse en el contexto de un acuerdo explícito con la organización intervenida, puede trascender hacia el diseño y adopción de políticas innovadoras en el terreno de la comunicación corporativa.

Finalmente, debe considerarse que la presente tesis, al ser una investigación sin precedentes, posee un carácter perentorio; toda alteración de los factores sistémicos internos implicaría sensibles variaciones en las propuestas y recomendaciones que más adelante se presentan. Además, es importante hacer mención que fue un estudio realizado en un momento único, es decir, se llevó a cabo en un lapso específico de tiempo y es posible que, si se llegara a replicar la presente investigación en otro momento, los resultados puedan llegar a variar.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El objetivo general de la presente tesis fue analizar e interpretar el discurso de la filosofía empresarial de Thyssenkrupp desde los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social. Partiendo de este punto, en el presente apartado se da cuenta de las conclusiones a las que se llegaron al cierre de la investigación.

Partiendo del objetivo anterior, es importante señalar la relevancia de la presente tesis toda vez que el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) fue ensayado como un recurso de intervención organizacional, es decir, se comprobó mediante el Sistema Ecológico (SE), Sistema Social (SS) y Sistema de Comunicación (SC), que existe una relación directa entre el discurso organizacional, en este caso particular la filosofía empresarial (misión, visión y valores), y la percepción de los colaboradores respecto al entorno en el que se desenvuelven y las relaciones interpersonales y profesionales que de él surgen.

Hoy en día, resulta complicado lograr una innovación respecto a las formas en que se logra intervenir a una organización desde la comunicación, prácticamente es imposible pensar en la producción de alguna teoría comunicativa que impacte de manera real al ámbito empresarial; por ello, esta investigación propuso el MDCS como recurso teórico y metodológico con la finalidad de implementar una nueva perspectiva de intervención en las organizaciones actuales.

En general, los resultados obtenidos permiten concluir que el discurso de la filosofía empresarial al interior de Thyssenkrupp, no es un factor de identificación entre la organización y los colaboradores, toda vez que el discurso no está representado en las prácticas orales o escritas que los actores organizacionales llevan a cabo, ya que, al no ser partícipes y/o coautores de la misión, visión y valores, el personal carece de motivación para “consumir” dicho discurso. Dicho en palabras de Víctor (2017), se entiende que una empresa no existe solamente en el discurso, sino que se hace presente en los flujos comunicativos, con los cuales los empleados dan sentido a la compañía y a sí mismos.

Parte del análisis realizado a través del MDCS, facilitó y permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa de estudio, factores relevantes que -desde la perspectiva de esta investigación- pueden lograr cambios importantes en las dinámicas laborales (SE), sociales (SS) y comunicativas (SC) de Thyssenkrupp.

Dentro de las principales *fortalezas* de la compañía, se encontraron los siguientes aspectos:

- *Área de trabajo y equipo de protección personal*: al comunicar a los colaboradores cómo funcionan las distintas áreas, sus funciones y el correcto uso del equipo de protección personal, se pueden evitar incidentes y accidentes al interior de la empresa.

- *Organización de trabajo:* este aspecto describe el proceso que busca la integración en general de la empresa, desde una perspectiva holística. La idea central, es crear procesos tanto productivos como relacionales, donde los empleados puedan construir de manera cíclica su realidad laboral, además de sus relaciones interpersonales.
- *La información se comparte de manera constante:* hace referencia a la manera en que colaboradores y superiores participan de manera bidireccional en el intercambio de ideas, de expectativas e incluso de formas de trabajo. En este punto, es importante mencionar que la organización debería fomentar de manera más activa el consumo de información, tanto en los públicos internos (empleados) como en los públicos externos (socios), ya que, según los resultados arrojados, la idea general es que mientras la información no sea compartida, eventualmente no se consumirá.

Por el contrario, se encontró que las *áreas de oportunidad* están enfocadas hacia aspectos que se describen a continuación:

- *El compromiso de los colaboradores con la empresa:* este concepto, está relacionado con la colaboración que existe entre los empleados y la empresa; es decir, el nivel de involucramiento que existe y las condiciones que lo generan.
- *La permanencia en la organización:* al difundir las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento y las prestaciones que ofrecen en general, existe una comprensión del entorno organizacional y de las circunstancias puestas a disposición del trabajador, para que el individuo se consolide como parte de la empresa.
- *El reconocimiento hacia sus labores y desempeño:* este aspecto puede y debe abonar a crear plataformas o mecanismos de reconocimiento y retroalimentación de carácter bidireccional, las cuales mejorarán el grado de satisfacción de los colaboradores en general e incluso podrían aumentar la productividad.
- *La claridad en los objetivos y metas de la organización:* se hacen presentes en los empleados como datos, información e incluso como manifestación de las condiciones que establecen para la realización de las labores cotidianas para así lograr la adaptación al entorno organizacional.

Por otra parte, y de acuerdo con los resultados, análisis e interpretación narrados en páginas anteriores, a continuación, y a manera de síntesis, se presentan las principales conclusiones del estudio:

- Existe una búsqueda constante por parte de los colaboradores en general, acerca de una plena congruencia entre el discurso y la praxis de directivos, jefes, coordinadores y gerentes.
- Se puede inferir que los flujos de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos son deficientes e insuficientes.
- No es percibido el equilibrio entre “el pensar, hacer y decir” por parte de los empleados.
- Al no existir un sistema de reconocimiento implementado por la propia organización, los colaboradores carecen de motivación para “consumir” la filosofía empresarial.
- La información detona la participación y ésta la comprensión, a través de la cual se lleva a cabo una reelaboración interpretativa de la información originalmente consumida.
- La comunicación interna, en tanto proceso social de interacción humana entre agentes, se activa inicialmente a partir de la construcción de escenarios de intercambio simbólico para el diseño de acuerdos, posteriormente se orienta hacia el perfil profesional de los agentes sociales, y de esa relación formal, guiada por la racionalidad instrumental, se pasa al convivio informal: relaciones de consenso → relaciones profesionales → relaciones de convivencia.
- Se entiende que la identidad genera significados compartidos al interior de Thyssenkrupp, y éstos, a su vez, detonan la socialización *del sentido* entre los colaboradores de la organización, que buscan identificación a nivel personal y profesional con su centro de trabajo.
- Las cogniciones (SE), relaciones (SS) y significaciones (SC), en ese orden, configuran el sentido en el que el colaborador obtiene, percibe e implementa los conocimientos dentro de Thyssenkrupp, concretando así las relaciones desde su puesto de trabajo, desde sus actividades diarias y desde su nivel de entendimiento de la realidad que le rodea.
- Las expresiones, representadas en actos discursivos como la producción, circulación y consumo de la misión, visión y valores (filosofía empresarial), son las que promueven una visión compartida al interior de la compañía.

6.2 Recomendaciones

Entendiendo la prescripción de acciones tendientes al mejoramiento del ecosistema organizacional, como principio de obligación profesional de los autores del estudio, se concluye la investigación con una síntesis de recomendaciones de orden general:

- Fortalecer, mediante una estrategia comunicativa integral, el “consumo” de la filosofía empresarial, entendida como misión, visión y valores de la organización.
- Establecer un programa de reconocimiento a la labor de los empleados, el cual fomente la evaluación bidireccional y promueva la retroalimentación constante entre colaboradores y directivos de la empresa.
- Crear canales de comunicación más efectivos, en los cuales intervengan los colaboradores en general, fomentando así la participación y sentido de pertenencia al interior de la organización.
- Establecer estrategias de comunicación que contengan propuestas enfocadas a mejorar y mantener los flujos de comunicación interna que han sido implementados en la organización.
- Incluir dentro de un plan estratégico de comunicación a las nuevas tecnologías, con la finalidad de ofrecer a los empleados formas actuales de mantenerse en comunicación, además de ofrecer capacitaciones para llevar a cabo dicho proceso.
- Diseñar e implementar cursos, talleres, pláticas acerca de la gestión de cambios desde la perspectiva de la comunicación, es decir, capacitar a los empleados en general (de diversos niveles jerárquicos) para que puedan surgir estrategias de comunicación interna y externa, donde todos participen y puedan ayudar a mejorar los flujos de información y las interacciones (relaciones intersubjetivas).
- Implementar un espacio funcional-operativo para la gestión de la comunicación al interior de la empresa, el cual esté coordinado por un profesional en la materia y que responda a las necesidades específicas de la organización.

Después de las recomendaciones antes descritas y a manera de explicación más puntual, a continuación, se explica desde la perspectiva que aporta el Modelo de la Mediación Dialéctica

de la Comunicación Social, las distintas mediaciones encontradas y su enlace con las recomendaciones que la autora de esta tesis aporta a la organización de estudio.

Sistema ecológico

Desde este sistema, se recomienda que el discurso de la filosofía empresarial, el cual es producido y consumido al interior de la organización, sea el punto de partida para la producción de sentido en torno a la realidad laboral de los colaboradores, ya que una vez que los empleados se apropian cognitivamente de dicho discurso, se ajustan (adecuan) de manera ergonómica a Thyssenkrupp; además, podrían impactar de manera positiva en la toma de conciencia de las normas, principios y roles que le corresponden como agente organizacional, con la finalidad de comprender (dotar de sentido discursivo) sus actuaciones.

Sistema social

Desde este sistema, se propone que la construcción de acuerdos al interior de Thyssenkrupp hagan referencia a las relaciones profesionales, generando consensos entre los colaboradores y a partir de ellos, establecer modelos de relaciones sistémicas donde los actores incorporen la dimensión de informalidad; es decir, que los empleados se adapten a sus compañeros de trabajo a través de las interacciones humanas para la construcción de relaciones de convivencia.

Sistema de comunicación

Desde este sistema, se recomienda que los significados compartidos que los colaboradores manifiestan y reproducen al interior de la organización, sean utilizados como un referente para establecer lo que significa formar parte de una empresa; especialmente, que el discurso acerca de la filosofía empresarial sea promovido y consumido de manera más activa. La acción de comunicar y socializar la filosofía empresarial, desde la perspectiva de esta tesis, es favorable para adecuar a los empleados a la organización, es decir, este texto podría fungir como detonante para la creación de relaciones formales e informales pertinentes, productivas e integradoras al interior de Thyssenkrupp.

Finalmente, se entiende que esta sección estuvo dedicada a ofrecer recomendaciones a la empresa Thyssenkrupp, con base en el análisis de resultados y la interpretación de la

información obtenida durante el proceso de construcción de esta tesis. Resulta necesario comprender que la comunicación organizacional, más allá de las formas administrativas que adquiera (departamento, consultoría, outsourcing) debe obedecer a las necesidades de la empresa y de igual forma, requiere de la coordinación y esfuerzo de todos los colaboradores en general; en este caso en particular, con la finalidad de que la *producción, circulación y consumo* del *discurso* acerca de la *filosofía empresarial* se dé en condiciones óptimas, a la par de crear ergonomía en las relaciones, generar interacciones comunicativas y establecer sentido de pertenencia, que es el factor clave para la sincronización de los colaboradores con la organización.

Bibliografía

- Arciniega, R., (2011). *Hacia la caracterización de culturas organizacionales*. Debates En Sociología, 365-25. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=75329628&lang=es&site=ehost-live>
- Argulló, S. (2009). La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del *ethos* corporativo. (Tesis Doctoral), Universidad Ramón Llull FacultatD'Economia IQS, Barcelona, España.
- Arnold, M. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, (3).
- Azoline P., Vieira F., Scharf R., (2016), *A influência do marketing social corporativo na identidade corporativa: um estudo nas indústrias de alimentos do Paraná, Brasil*. Acta Scientiarum: Human & Social Sciences. 38, 1, 13-24, recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60372f60-78df-4cb2-b969-8973b4d32d2f%40sessionmgr4007&vid=7&hid=4210>
- Berry, L. Parasuraman, A. (1991). *Competing through Quality*. *Marketing Services*, 19(3), 255-268.
- Bohnenberger, M., (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de les Illes Balears. Departament d'Economia de l'Empresa. ISBN: 8469013637. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/9421>
- Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). *Adaptación al castellano y estructura factorial del «Denison Organizational Culture Survey»*.

- Carter, M., Fuller, C. (2015). *Symbolic interactionism*. Sociopedia. isa, 1-17. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39043878/Symbolic_Interactionism.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475275828&Signature=219750STBVK%2Fguk2SQJAXSB1MBk%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DSymbolic_Interactionism.pdf
- Casique, A., & López, F., (2007). *La administración del desarrollo organizacional*. Revista Raites antes Panorama Administrativo Journal, 2(3), 5-10.
- Cháñez, F., Guerrer, A., & Guerra, J., (2007). *La satisfacción hacia el trabajo: un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad*. *Entelequia: revista interdisciplinaria*, (3), 219-234. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2265410>
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa.: teoría y práctica de la identificación institucional*.
- Collins, J. y Porras, J. (2006). *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. D.F., México: Editorial Thompson.
- Vasallo de Lopes, M., (2003). *Investigación en comunicación: formulación de un modelo metodológico*. Editorial Esfinge.
- Durkheim, E. (1928). *La división del trabajo social*. Ediciones LEA.
- Espinosa, C. (2016). *¿Cómo se toman las decisiones organizacionales?* *Sociológica*, 31(87), 43-78. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=112375917&lang=es&site=ehost-live>

- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Editorial Trillas.
- Fernández, L. M. V., García, J., Miranda, M., & López, M. F. B. (2006). *Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis*. *Theoria*, 15(2), 99-105.
- Fernández, L. M. V. (2015). *Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente*. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 17-30.
- Gaitán J. & Piñuel J., (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- Galindo, J. (Coord.) (1998). *Técnicas de investigación. En sociedad, cultura y comunicación*. Editores: Addison Wesley Longman. México.
- Galindo, J. (2005). *Hacia una comunicología posible*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Galindo, J. (Coord.). (2008). *Comunicación, ciencia e historia. Fuentes científicas históricas hacia una comunicología posible*. India: McGraw-Hill.
- Galindo, J. (Coord.) (2011). *Comunicología posible. Hacia una ciencia de la comunicación*. México, Universidad Intercontinental.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2016). *Primer informe de gobierno 2015-2021*. Recuperado de: www.slp.gob.mx/primerinforme/pdf/primer_informe_completo.pdf
- Glufke, R., & Carvalho, M., (2015). *Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional*. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* (en línea) 2015, 16 (Noviembre-Diciembre): Fecha de consulta 04 de septiembre de 2017) Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo/id=195443166004> SSN 1518-6776

- Heredia, M., Osuna, L., & Barreras, M., Análisis del multiculturalismo aplicado a las teorías administrativas conduce a un aumento en la productividad en las empresas. La administración y la responsabilidad social empresarial. Recuperado de: http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/05_02_multiculturalismo.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Ibargüengoitia A. (1995). *Apuntes para una filosofía de la empresa*, México, cuadernillo de filosofía no. 27, Universidad Iberoamericana, departamento de filosofía.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006). *Marketing*. Madrid, España: Editorial: Pearson-Prentice Hall
- Krippendorff K., (1990), *Metodología de análisis de contenido, teoría y práctica*. Paidós Comunicación.
- Lescano, L., (2011). *Liderazgo de servicio de los mandos intermedios*. Cuadernos De Gestión, 11(3), 73-84. Doi: 105295/cdg.11027611
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas* (México, Universidad Iberoamericana, 1996) *Sistemas sociales* (Barcelona, Anthropos/Universidad Iberoamericana, 1997) *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Reís, 85(99), 315-367.
- Luhmann, N., (1998). *Introducción a la teoría de sistemas*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Lunenburg, F., (2012). *Organizational structure: Mintzberg's framework*. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8. Recuperado de: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Organizational%20Structure%20%20Mintzberg%20Framework%20IJSaid%20V14%20N1%202012.pdf>

- Maidani, E., (1991). *Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors*. Public Personnel Management, 20(4), 441-448. Recuperado de: <http://ppm.sagepub.com/content/20/4/441.short>
- Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., & Vázquez, C. (2001). *Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio*. Sextas Jornadas “Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Pearson Educación.
- Maragno Coral, S., & de Souza, P., & Lunkes, R. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23 (3), 467-483.
- Marin, M., (2015). *Organizational Discourse: Exploring the Field*. Scientific Journal Of Humanistic Studies, 7(13), 109-112. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111803525&lang=es&site=ehost-live>
- Martínez, M. y Sánchez, J. (2012). Google, la mejor empresa para laborar. D.F., México: El Economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2012/09/20/google-encabeza-ranking-como-mejor-empresa-labora>
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica*. Santa Fe, Argentina: Editorial Homo Sapiens Ediciones.
- McKenna, R. (1991). *Marketing de Relaciones*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

- Mestanza J., Molina, A., Fernández R., (1999) *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Revista Latina de Comunicación Social. 2, 18, 1-8. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8c84a0cd-828a-4d4d-92c5-a35a2678fd5d%40sessionmgr102&vid=9&hid=108>
- Mirabal, J., (2014). *Competencias y destrezas comunicativas en la planificación docente de la formación universitaria latinoamericana: estudio del caso*. (Tesis Doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología IV, Madrid, España.
- Muñoz, O., & Gómez, D., (2012). *Filosofía de la empresa en Estrategia*. Wiki EOI. Recuperado de: http://www.eoi.es/wiki/filosofia_de_la_empresa_en_estrategia
- Núñez, M., & González, M., (2013). *Identificación de estrategias para la fidelización de proveedores de aceite de palma para la empresa CI Acepalma SA* (Doctoral dissertation).
- Ortiz, J., (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta Ltda*. (Tesis), Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje Comunicación Social. Bogotá, Colombia.
- Pardo, N., (2007). *Cómo hacer análisis crítico del discurso. Una perspectiva latinoamericana*. Editorial Frasis, Santiago de Chile.
- Parisca, S., & et al. (1995). *Gestión tecnológica y competitividad*. La Habana:: Editorial Academia.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I., (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*. Cuadernos de Gestión, 2014 (Enero-Junio). Fecha de consulta: 04 de septiembre de 2017. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo/id=274330593005> ISSN: 1131-6837
- Piñuel J., (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis. Madrid.

- Piñuel, J., (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Estudios de Sociolingüística, 3(1), 1-42. Recuperado de <http://personales.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf>
- Piñuel, J., & Lozano, C. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona, Editorial: Paidós.
- Piñuel J., (2010). *La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional*. *Icono*14, 8(2), 7.
- Poncela, A. M. F. (2009). *La investigación social: caminos, recursos, acercamientos y consejos*. Editorial: Trillas.
- Rama, M., Beegle, K. y Hentschel, J. (2012). *Empleo: Panorama General*. Washington, DC, EUA: Banco Mundial. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/Overview_Spanish.pdf
- Ramírez, Fanny, Sánchez, Margarita, Quintero, Hugo, El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium* [en línea] 2005, 1 (julio): [Fecha de consulta: 24 de mayo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211104>> ISSN
- Reis, G., & de Azevedo, M., (2015). *Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional*. *Revista De Administração Mackenzie*, 16(6), 48-70. doi:10.1590/1678-69712015/administracao.V16n6p48-70
- Rizo, M. (2012). *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto: Hacia un nuevo concepto de comunicación*. Aula abierta: Lecciones Básicas. Recuperado de: http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17_esp.pdf

- Robledo-Ardila, C., & Ríos-Molina, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *AD-minister*, (22), 33-50.
- Rodríguez, M. & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Salgado, C., (2012). *La resiliencia y su empleo en las organizaciones*. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: El Comercio SA.
- Schiffman, L. y Lazar, L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Shabbir, M., Salaria, R. (2014). *Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan*. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 239-253. Recuperado de: http://jmm-net.com/journals/jmm/Vol_2_No_2_June_2014/14.pdf
- Stajkovic, A., Luthans, F. (1979). *Social Cognitive Theory and Self. efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Alex_Stajkovic/publication/258995495_Social_cognitive_theory_and_self-efficacy_Implications_for_motivation_theory_and_practice/links/00b7d5299300b9f0c2000000.pdf
- Simón, P. (1995). *Gestión tecnológica y competitividad. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial*.

- Szlechter, D. (2014). *La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo*. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 19(65), 138-157. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108747734&lang=es&site=ehost-live>
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). *La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones*. *Revista Negotium*, 11(32), 3-20.
- van Dijk, T., (2008). *El discurso como estructura y proceso. Estudios del discurso: introducción multidisciplinaria, volmen I*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Vidal, J., (2015). *La comunicación de Jürgen Habermas y el construccionismo sistémico de Niklas Luhmann: posibilidades de un paradigma de síntesis*. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 24(3), 23-41.
- Viñarás, M., Cabezuelo, F., & Herranz de la Casa, J., (2015). *Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo*. *Prisma social*, 2015 (Junio- Noviembre). (Fecha de consulta: 04 de septiembre de 2017). Recuperado de: <http://www.revele.com.veywww.redalyc.org> ID=353744530012
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Zornoza, C., (1996). *Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa*. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 63-102.

Matriz metodológica

Producción, circulación y consumo del discurso sobre "filosofía" empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí.						
Método mixto: Cuantitativo y Cualitativo.						
Categorías de análisis	Preguntas de investigación	Objetivos	Técnicas de investigación	Población de estudio	Contexto	Metodología
Objetivo General de la investigación: Analizar el discurso de la filosofía organizacional desde los postulados epistémico-teórico-metodológicos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS).						
Nivel de complejidad de la organización (SE) <i>Mediación cognitiva</i>	¿Qué tipo de relaciones "sistémicas" genera el proceso de producción-circulación-consumo del discurso en torno a la filosofía de la organización?	Identificar y analizar las condiciones (sociales) de producción, circulación y recepción de la filosofía empresarial.	Análisis de contenido.	<i>Gestoras, Administrativas, Supervisores y Operarios.</i> La entrevista semi-estructurada será aplicada a los empleados con un nivel de estudios superiores, en un rango de edad de los 30 a los 50 años aproximadamente.	San Luis Potosí capital, empresas ubicadas en la zona industrial, se pretende realizar la investigación dentro de: Thyssenkrupp, Bilstein Sasa, Cummins y otra empresa que está en proceso de aceptación. Debido a que es un estudio de caso, solamente serán 3 empresas en las cuales se realice la intervención.	Fase 1 En un primer periodo se pretende realizar: 1. Análisis de contenido. 2. Entrevista semi-estructurada. 3. Encuesta.
	¿En qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional entendida como proceso socio-relacional?					
Comunicación interna (SS) <i>Mediación social</i>	¿Qué factores cognitivos, normativos y expresivos se comprometen en la producción, circulación y consumo del discurso referido a la filosofía de la organización?	Explorar los flujos de interacción compleja (mediaciones) entre cognición (SE), relación (SS) y significación (SC) de la filosofía empresarial.	Entrevista semi-estructurada.			
	¿Qué tipos de prácticas socio-culturales (función performativa) produce la filosofía de la organización en su carácter de práctica discursiva?					
Cultura organizacional (SC) <i>Mediación comunicativa</i>	¿Cómo se produce, cómo se socializa y cómo se recibe el discurso en torno a la filosofía de la organización?	Identificar y analizar los mecanismos de persuasión y de convencimiento en la producción, la circulación y el consumo de la filosofía empresarial.	Encuesta.	La encuesta se destinará a los empleados en general, desde un nivel de estudios de básico hasta uno a nivel superior, en un rango de edad de los 20 a los 50 años de edad.		Fase 2 Posteriormente se pretende realizar: Análisis de discurso.
	¿De qué manera se expresan la formación discursiva (sistema de comunicación), la formación ideológica (sistema cognitivo) y la formación social (sistema social) en el discurso de la filosofía					

Matriz teórica

Producción, circulación y consumo del discurso sobre «filosofía» empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí.		Esquema	
<p><i>La Comunicación como espacio, territorio simbólico de interacción y creación, es una ciencia del movimiento, de la relación y del cambio. Es una herramienta que relaciona subjetividades, un proyecto epistemológico en construcción.</i></p>			
<p>Planteamiento del problema</p> <p>La presente investigación tiene como objetivo estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la integración, el consenso y la productividad organizacionales; a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo.</p> <p>Para ello, la filosofía empresarial se problematizará como un discurso: la práctica de interacción social que recurre a la producción y circulación de textos de cuya interpretación cognitiva depende el uso de los mensajes materialmente emitidos, distribuidos y recibidos en procesos de comunicación.</p>	<p>Preguntas de investigación</p> <p>¿Qué tipo de relaciones "sistémicas" genera el proceso de producción-circulación-consumo del discurso en torno a la filosofía de la organización?</p> <p>¿Qué factores cognitivos, normativos y expresivos se comprometen en la producción, circulación y consumo del discurso referido a la filosofía de la organización?</p>	<p>Autores</p> <p><i>Teoría de sistemas: Niklas Luhmann.</i></p>	
<p>Ejes</p> <p>Sistema Ecológico: Mediación cognitiva, (SABER).</p> <p>Sistema Social: Mediación social, (HACER).</p> <p>Sistema Comunicativo: Mediación comunicativa, (DECIR).</p>	<p>Conceptos teóricos fundamentales</p> <p>Teoría de sistemas. Para la presente investigación se tomarán como apoyo teórico algunos conceptos propios de esta teoría tales como: Relaciones sistémicas, Relaciones sujeto - entorno, Sistemas autopoléticos y sistemas auto - regulados.</p>	<p>Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). La presente investigación partirá desde una perspectiva epistemico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso empresarial.</p>	
<p>Categorías de análisis</p>	<p>¿Cómo se produce, cómo se socializa y cómo se recibe el discurso en torno a la filosofía de la organización?</p>	<p>Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). La presente investigación partirá desde una perspectiva epistemico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso empresarial.</p>	
<p>Nivel de complejidad de la organización.</p>	<p>¿En qué dinámicas de intercambio simbólico se basa la producción, la circulación y el consumo de la filosofía organizacional entendida como proceso socio-relacional?</p>	<p>Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). La presente investigación partirá desde una perspectiva epistemico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso empresarial.</p>	
<p>Comunicación interna.</p>	<p>¿Qué tipos de prácticas socio-culturales (función performativa) produce la filosofía de la organización en su carácter de práctica discursiva?</p>	<p>Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). La presente investigación partirá desde una perspectiva epistemico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso empresarial.</p>	
<p>Cultura organizacional.</p>	<p>¿De qué manera se expresan la formación discursiva(sistema de comunicación), la formación ideológica(sistema cognitivo) y la formación social (sistema social) en el discurso de la filosofía organizacional?</p>	<p>Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). La presente investigación partirá desde una perspectiva epistemico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso empresarial.</p>	

Matriz general

Producción, circulación y consumo del discurso sobre "filosofía" empresarial al interior de las organizaciones y sus mediaciones comunicativas. Estudio de caso en San Luis Potosí.					
<i>La Comunicación como espacio, territorio simbólico de interacción y creación, es una ciencia del movimiento, de la relación y del cambio. Es una herramienta que relaciona subjetividades, un proyecto epistemológico en construcción.</i>					
Planteamiento del problema	Contextualización	Estado de la cuestión		Metodología	
		Definiciones de la Filosofía Empresarial.	MDCS	Marco teórico	Enfoque cuantitativo
<p>La presente investigación tiene como objetivo estudiar el valor estratégico de la interacción comunicativa para la integración, el consenso y la productividad organizacionales, a propósito del discurso en torno a la filosofía empresarial: su producción, circulación y consumo.</p> <p>Para ello, la filosofía empresarial se problematizará como un discurso: la práctica de interacción social que recurre a la producción y circulación de textos de cuya interpretación cognitiva depende el uso de los mensajes materialmente emitidos, distribuidos y recibidos en procesos de comunicación.</p>	<p>Condición geográfica de San Luis Potosí.</p> <p>Desarrollo económico-industrial de San Luis Potosí.</p>	Existen 2 posturas/visiones polarizadas al respecto del estudio de la filosofía empresarial: a) la organización y b) el factor humano.	Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS). José Luis Piñuel. La presente investigación partirá desde una perspectiva epistémico-teórico-metodológica propia de este modelo, los conceptos principales serán Sistema Ecológico, Sistema Social y el Sistema Comunicativo, los cuales harán referencia a la producción, circulación y consumo del discurso acerca de la filosofía empresarial.	Teoría de Sistemas	<p>Sujetos, Población, Contexto</p> <p>Sujetos de estudio: Gerentes, Administrativos, Supervisores y Operarios.</p> <p>La entrevista semi-estructurada será aplicada a los empleados con nivel de estudios superiores, en un rango de edad de los 30 a los 50 años aproximadamente. Por otra parte, la encuesta se destinará a los empleados en general, en un rango de edad de los 20 a los 50 años de edad.</p>
		La organización como generadora de la filosofía empresarial.		Teoría de sistemas, Niklas Luhmann: Para la presente investigación se tomarán como apoyo teórico algunos conceptos propios de esta teoría tales como: Relaciones sistémicas, Relaciones sujeto-entorno, Sistemas autopoieticos y sistemas auto-regulados.	
Ejes	<p>Vinculación del sector industrial y el sector educativo en San Luis Potosí.</p> <p>Competitividad empresarial en San Luis Potosí.</p> <p>Comunicación interna.</p> <p>Cultura organizacional.</p>	La organización como generadora de la filosofía empresarial.		Enfoque cualitativo	<p>San Luis Potosí capital, empresas ubicadas en la zona industrial, se pretende realizar la investigación dentro de: Thyssenkrupp Blistein Sasa, Cummins y otra empresa que está en proceso de aceptación. Debido a que es un estudio de caso, solamente serán 3 empresas en las cuales se realice la intervención.</p>
Sistema Ecológico: Mediación cognitiva, (SABER).		El factor humano dentro de la relación organización- filosofía empresarial.		Fase 2	
Sistema Social: Mediación social, (HACER).		El marketing interno como herramienta de la comunicación organizacional.			
Sistema Comunicativo: Mediación comunicativa, (DECIR).		Las principales investigaciones (libros, tesis, artículos) en relación a la filosofía empresarial surgieron en el año 1991 y hasta el pasado 2015 se han hecho presentes. Países en los que se ha desarrollado investigaciones al respecto de la filosofía empresarial: España y Brasil principalmente, en México se ha abordado el tema relativamente poco.			
Categorías de análisis					
Nivel de complejidad de la organización.					
Comunicación interna.					
Cultura organizacional.					