

Doi.

Artículo académico

**La comunicación interna como base para fortalecer la cultura organizacional:
un estudio de caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción,
Delegación Guerrero**

**Internal communication as a basis for strengthening organizational culture: a
case study of the Mexican Chamber of the Construction Industry, Guerrero
Delegation**

**Comunicação interna como base para o fortalecimento da cultura
organizacional: um estudo de caso da Delegação de Guerrero da Câmara
Mexicana da Indústria da Construção**

Norma Angélica Sevilla-Muñoz* ID. 0000-0003-4380-2049

Claudia Lucero García-Avilés ID. 0000-0002-7352-5970

Jorge Mario Mendoza-Corro ID. 0000-0001-8048-3193

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Guerrero. Av. Bachilleres esquina Osa Mayor, Fraccionamiento Villas Caminos Sur, 39097 Chilpancingo, Guerrero, México.

*Autor de correspondencia nsevillam@hotmail.com

Enviado: 09/02/2024

Revisado: 02/03/2024

Aprobado: 18/05/2024

Publicado: 20/06/2024

Resumen

Se presentan los hallazgos obtenidos a través de la investigación titulada: Estrategias de comunicación interna como base para fortalecer la cultura organizacional; un estudio de caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Delegación, Guerrero, la cual tuvo como objetivo principal diseñar estrategias de comunicación interna que coadyuven al fortalecimiento de su cultura organizacional. Esta investigación fue realizada con una metodología bajo el enfoque cualitativo, aplicando el método de estudio de caso y la utilización de técnicas como la entrevista semiestructurada, la encuesta cualitativa y la observación participante, propias de este enfoque para la recopilación de la información. Entre los principales resultados derivados de esta investigación, se resaltan que la CMIC no gestiona adecuadamente su comunicación interna y en consecuencia se ve afectada su cultura organizacional, además, se evidencia con las debilidades encontradas, una serie de elementos propios de la comunicación interna que se pueden

gestionar de manera adecuada a través de acciones estratégicas que tendrán como resultado un impacto positivo en la organización. Se finaliza la investigación con el diseño de una propuesta de estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Cámara para mejorar el trabajo en equipo, elevar la productividad, lograr integrar a los colaboradores y optimizar los resultados corporativos; de esta manera se afirma que una comunicación organizacional interna bien gestionada, es sinónimo de múltiples beneficios que den como resultado una cultura organizacional más sólida.

Palabras claves: Comunicación interna, Comunicación, organizacional, Estrategias de comunicación, Cultura organizacional.

Abstract

In this article, the findings obtained through the research entitled: Internal communication strategies as a basis for strengthening the organizational culture are presented; a case study of the Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Delegación, Guerrero; which, had as its main objective, to design internal communication strategies that contribute to the strengthening of its organizational culture. This research was carried out with a methodology under the qualitative approach, applying the case study method and the use of techniques such as the semi-structured interview, the qualitative survey and participant observation, typical of this approach for the collection of information. Among the main results derived from this research, it is highlighted that the CMIC does not adequately manage its internal communication and consequently its organizational culture is affected, in addition, it is evident with the weaknesses found, a series of elements of internal communication that they can be adequately managed through strategic actions that will result in a positive impact on the organization. The investigation ends with the design of a proposal for internal communication strategies to strengthen the organizational culture of the chamber to improve teamwork, increase productivity, integrate employees and optimize corporate results; in this way, it is affirmed that a well-managed internal organizational communication is synonymous with multiple benefits that result in a more solid organizational culture.

Keywords: Internal communication, Organizational communication, Communication strategies, Organizational culture.

Resumo

Este artigo apresenta os resultados do projeto de pesquisa intitulado: Estratégias de Comunicação Interna como Base para o Fortalecimento da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso da Câmara Mexicana da Indústria da Construção (CMIC), Delegação de Guerrero. O principal objetivo desta pesquisa foi desenvolver estratégias de comunicação interna para fortalecer a cultura organizacional. A pesquisa empregou uma metodologia qualitativa, utilizando o método de estudo de caso e técnicas como entrevistas semiestruturadas, questionários qualitativos e observação participante, todas características dessa abordagem para coleta de dados. Entre os principais resultados desta pesquisa, destaca-se que a CMIC não gerencia adequadamente sua comunicação interna, afetando consequentemente sua cultura organizacional. Além disso, as fragilidades identificadas revelam uma série de elementos da comunicação interna que podem ser gerenciados de forma eficaz por meio de ações estratégicas, resultando em um impacto positivo na organização. A pesquisa conclui com a elaboração de uma proposta de estratégia de comunicação interna para fortalecer a cultura organizacional da Câmara, melhorar o trabalho em equipe, aumentar a produtividade, integrar os colaboradores e otimizar os resultados corporativos. Essa abordagem afirma que uma comunicação interna bem gerenciada é sinônimo de inúmeros benefícios que resultam em uma cultura organizacional mais forte.

Palavras-chave: Comunicação interna, Comunicação organizacional, Estratégias de comunicação, Cultura organizacional.

Introducción

En las organizaciones, la comunicación es una herramienta imprescindible, pues a través de ella, las entidades pueden ampliar el conocimiento de sus procesos y fortalecer la confianza entre las personas. Además, una gestión adecuada de la información a nivel interno, mediante la creación de acciones estratégicas, logran potenciar el trabajo en equipo, mayor productividad, calidad empresarial e integración de los colaboradores, de esta manera se afirma que una comunicación organizacional interna bien gestionada, fortalece los activos intangibles de las corporaciones como la cultura, la identidad y la marca.

Las cámaras y asociaciones industriales, tienen un papel importante en México, toda vez que representan los intereses legítimos de los sectores comercial y manufacturero, además de estar

inmersas en diferentes áreas de la economía nacional. La CMIC es la organización encargada de representar a las empresas constructoras, por medio de la gestión, asesoría, capacitación, formación profesional e integración de nuevas tecnologías. Hoy cuenta con alrededor de 12 mil empresas afiliadas en 44 delegaciones, siendo Guerrero una de ellas; es por ley un órgano de consulta y colaboración ante los tres niveles de Gobierno, por lo que requiere que su comunicación interna sea gestionada a través de estrategias que mantengan las buenas relaciones con y entre directivos y colaboradores, de esta forma podrán lograrse los objetivos de la CMIC.

Para [Andrade \(2005\)](#), la comunicación interna es *“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre*

sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

Asimismo, [Andrade \(2005\)](#) define la cultura organizacional como “La creación de una serie de significados compartidos, de un lenguaje común, que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por lo tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecidas” Con estas dos referencias, nos damos cuenta cómo ambas están directamente relacionadas, pudiendo servir como base para fortalecer la cultura organizacional. [Soria \(2008\)](#), señala que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo y, al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.

Basado en lo anterior, la presente investigación buscó los indicadores a través de las pautas conductuales, lo cual propició la creación de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

Materiales y métodos

Enfoque

Esta investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo. [Martínez \(2006\)](#) describe a una investigación cualitativa como “*el estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia*”

Por consecuencia, este enfoque fue el más adecuado para la investigación, ya que cuenta con las características necesarias para su desarrollo y profundización en el análisis de los datos recolectados.

Premisa

Para la realización de este estudio se determinó la siguiente premisa: La creación de estrategias de Comunicación Interna contribuirá al fortalecimiento de la cultura de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Delegación Guerrero, de ella se desprende la siguiente tabla de categorías y subcategorías para el análisis de la información.

Método

El método elegido para la realización de esta investigación es el estudio de caso, considerando que el enfoque de la misma es cualitativo, lo que permite examinar el fenómeno más a fondo y así, poder alcanzar un conocimiento profundo del tema. Mediante este método, se recogen de manera descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas que no aparecen reflejadas en números, sino en palabras. Lo esencial en esta

Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis.
Fuente: Elaboración propia.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
Comunicación interna	Mensajes
	Flujos de comunicación (ascendente, descendente, diagonal, vertical,
	Medios de comunicación (convencionales y digitales)
	Gestión de la comunicación interna
	Manejo de la información
Cultura organizacional	Pautas de conductas
	Valores
	Vertiente simbólica (Símbolos, ceremonias, rituales y tradiciones)
	Vertiente mística (mitos, leyendas, historia y héroes)
	Clima laboral

metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos. Según Stake (2005), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio *"El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes"*

Técnicas de investigación

Entrevista semiestructurada: Este tipo de técnica es muy utilizada en las investigaciones de carácter cualitativo, debido a que presenta para el investigador un espacio donde puede manejar y sondear a los encuestados sin una estructura rígida, Martínez (2006) resalta algunos atributos que tiene el contexto verbal entre dos personas al momento de realizar una entrevista semiestructurada y comenta que *"permite, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes"*

De esta manera, la entrevista semiestructurada se aplicó con el diseño de un cuestionario de ocho preguntas de la categoría de Comunicación Interna y ocho preguntas de la categoría de Cultura Organizacional, pero siempre dejando la pauta para profundizar el tema conforme se fue desarrollando la entrevista, así que fue de mucha ayuda, por la manera espontánea de recolectar la información y por el enriquecimiento que los mismos entrevistados dieran posteriormente.

Encuesta cualitativa: En esta técnica los participantes pueden expresar de forma libre sus opiniones respecto algún tema en particular; para su aplicación, el instrumento utilizado fue el cuestionario de encuesta cualitativa. Jasen (2012) comenta que *"el tipo de encuesta cualitativa no tiene como objetivo establecer las frecuencias, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población dada. Este tipo de encuesta no tiene en cuenta el número de personas con las mismas*

características (el valor de la variable) sino que establece la variación significativa (las dimensiones y valores relevantes) dentro de esa población"

El instrumento utilizado en esta técnica, fue el cuestionario con preguntas abiertas; 17 de la categoría de Comunicación Interna y 15 de la categoría de Cultura Organizacional.

Observación participante: Para darle un mayor enfoque a la investigación se requiere que el investigador participe y se mimetice entre los colaboradores, ganándose así su confianza y pasando desapercibido entre ellos para que actúen de forma natural. Martínez (2006) comenta que *"esta es la técnica clásica primaria y más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilo y modalidades de vida. Para lograr esto, el investigador debe ser aceptado por esas personas, y solo lo será en la medida en que sea percibido como "una buena persona", franca, honesta, inofensiva y digna de confianza"*

Para la observación participante fue necesario que los investigadores utilizaran como instrumento el diario de campo, donde se registraron las actividades más relevantes y que fue conveniente ser tenida en cuenta para la investigación. Esta técnica fue aplicada durante un periodo de tiempo de 6 meses, en el cual se recolectó también la información de las otras técnicas aplicadas, es decir, fueron realizadas a la par.

Muestreo: Se decidió trabajar solo con un número representativo de colaboradores de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Delegación Guerrero, teniendo en cuenta su ubicación a nivel jerárquico y distribución en las áreas de trabajo, es así como se seleccionaron personas involucradas en cargos como gerencia, jefes de áreas, asistentes y personal encargado de otros servicios.

Para la entrevista semiestructurada, se procedió a entrevistar a dos personas por cada área de trabajo: Gerencia, Comunicaciones y Observatorio, Administración, finalizando con el área de afiliación, teniendo un total de ocho entrevistas, todos los entrevistados con más de diez años de antigüedad en la CMIC.

En la muestra para la aplicación de la encuesta cualitativa se tomó la decisión de hacer partícipes a todos los colaboradores de cualquier área, a excepción de los que habían sido entrevistados, es decir, jefes de áreas, asistentes, auxiliares y demás cargos, esto con el fin de involucrar las diferentes perspectivas de todas las partes que conforman la organización, asimismo, se les informó a todos los participantes que la encuesta era de modo anónimo, con el objetivo de que se sintieran en confianza de poder contestar sinceramente todas las preguntas, además de ser a través de un formulario de Google Drive, lo que facilitó su aplicación. Finalmente, se lograron resultados de las áreas de: Mantenimiento, Conducción y Mensajería, Gerencia, Capacitación, Administración y Finanzas, una aplicación total de veinticinco encuestas.

Resultados

Una vez aplicados los instrumentos de las técnicas implementadas para la investigación, se realizó el procesamiento y análisis de los resultados, los cuales se llevaron a cabo en el orden en que se presentaron las categorías y subcategorías de análisis.

Categoría 1. Comunicación interna

La comunicación interna involucra el conjunto de acciones y actividades efectuadas por cualquier organización para la eficacia en la recepción y la comprensión de los mensajes, a través del uso de diferentes medios de comunicación, logrando fortalecer e incrementar la motivación y la productividad con y entre sus miembros, con el fin de alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y de comportamiento de la empresa (Capriotti, 1998).

Mensajes. Para el análisis de esta subcategoría se tomaron en cuenta tres interrogantes claves, la idea principal es saber el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca de los mensajes enviados o recibidos dentro de la institución; en el primero se abordaron los tipos de mensajes que identifican y reciben normalmente en un día trabajo, es decir, los relacionados con los productos y/o servicios, actividades que deben realizar: los de capacitaciones, orientaciones,

resolución de problemas, generación de nuevas ideas, órdenes, procedimiento, controles para facilitar el movimiento en la organización y en el último grupo los de elogios, los motivacionales, de las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales, de integración) y de sesiones de asesoramiento.

En la segunda interrogante, se indagó acerca de cuál de estos tipos de mensajes anteriormente mencionados les gusta recibir, y en la tercera interrogante de esta subcategoría se abordó el nivel de claridad con la que se logran entender los mensajes y las consecuencias de no poder hacerlo. Los resultados de la primera subcategoría arrojan que cada uno de los entrevistados y participantes tienen el conocimiento de lo que significa un mensaje, también identifican que los que más reciben a diario son los de productos y servicios, capacitaciones y resolución de problemas, así como los de órdenes y algunos de tipo motivacional, ¿cómo se logra evidenciar la mayoría de mensajes que dicen recibir los empleados en la organización son de tipo “acción” y pocos de motivación?

Flujos de comunicación. Los flujos de comunicación en la organización, son redes que determinan en gran parte el éxito o fracaso de las organizaciones para esta subcategoría, se analizaron los aspectos relacionados con estos. Una de las interrogantes predominantes en este apartado, fue la de las relaciones entre los puestos jerárquicos, aquí la respuesta predominante es que existe una buena trato de jefe a subordinado y viceversa, pero cuando la pregunta cambió a cómo se relacionaban entre grupos o áreas, una parte de los entrevistados y participantes respondió que existía una relación cordial y otros estrictamente profesional, tomando en cuenta que en todos los grupos de personas este tipo de comportamiento es algo recurrente, ya que por afinidades se crea más cercanía con una persona que con otra “*En general la relación con algunas personas en particular no pasa de ser únicamente cordial por ciertas diferencias de pensamientos, creencias, edades, que hacen un poco más estática la relación, no saldría a tomarme un café con ellas porque al final del día sólo son compañeras del trabajo*”

Por otro lado, cuando se les preguntó por la relación interna entre áreas, las respuestas fueron muy positivas, pues alegaron que por cercanía y una mayor convivencia se han creado lazos más fuertes basados en la confianza y la amistad. Se hace evidente entre los entrevistados la admiración que sienten por la relación que tiene la gerencia con los demás departamentos y resaltan la complicidad del área contable.

En relación a la pregunta ¿Qué harías tú para mejorar la comunicación interna?, las respuestas dieron ideas realizables que se deben considerar para la creación de estrategias, una de las más predominantes fueron las convivencias y capacitaciones acerca del trabajo en equipo, asimismo, más reuniones rápidas de apertura o cierre de semana *“Una convivencia extra-oficial, porque cuando se dan este tipo de convivencias las personas se muestran tal y como son”, “sería bueno traer más cursos que nos ayuden al trabajo en equipo, yo he visto que cuando hemos tenido los cursos de integración de trabajo en equipo, de apoyarnos, de motivarnos de ese tipo de temas, he visto que nos ha ayudado”, “la verdad cuando se hacen cursos para fortalecer algún tema en específico y lo hacemos en horas extras, los colaboradores se sienten obligados y no quieren asistir, pero si fuera en el horario de trabajo sí asisten”*

Medios de comunicación (convencionales y digitales). La función principal de los medios o canales de comunicación es tender puentes entre personas y/o áreas de la organización para lograr transmitir un mensaje de forma clara, precisa y eficiente. Para esta subcategoría, se emplearon tres interrogantes que hacen referencia a los medios de comunicación más utilizados dentro de la organización, los que consideraban más importantes y conocer cuál es el más efectivo de todos, los resultados arrojados logran evidenciar que la red social WhatsApp, es el medio más apto para comunicarse, por la inmediatez de la información y su réplica, en segunda instancia consideran las reuniones y llamadas telefónicas como otra opción viable para recibir algún tipo de información, y en tercer lugar colocan al correo electrónico, considerando que continúa siendo una herramienta muy útil para enviar información importante y le restan un poco de importancia a

las circulares físicas o a los anuncios en los tableros *“El WhatsApp me gusta más por su rapidez, ya que ahí me doy cuenta si me ignoran, al igual a mí me sirve como medio de comprobación o evidencia para decir que convoqué a algo o que pasé una información”*

Gestión de la comunicación interna. La presente categoría, evaluó la opinión que tienen los colaboradores acerca del departamento de comunicación, el plan de comunicación y los temas e información que normalmente comparte la empresa; para empezar, se encontró que el departamento de comunicación de la CMIC tiene una excelente aceptación, a pesar de que es manejado por una sola persona, la mayoría de los colaboradores piensa que su función es primordial e indispensable *“Siento que es una parte fundamental, para mí es primordial darle la importancia que tiene en el mercado actual, la mayoría de las empresas ya tienen un área encargada para este fin, y aquí en la CMIC la tenemos y la persona que está a cargo, la desempeña muy bien, el manejo que le da a las redes sociales, los comunicados, la dirección de los eventos es muy buena y se ve su trabajo”*

Manejo de la información. Comunicar la información en el momento adecuado y de forma clara, puede evitar la creación de rumores que puedan generar una crisis dentro de una organización, por lo cual, se indagó entre los colaboradores acerca de cómo reaccionan ante los rumores o posibles crisis, y cómo ellos pueden evitar que estos fenómenos se presenten en la entidad. La respuesta por parte de los entrevistados y los participantes es que generalmente cuando escuchan un rumor del ámbito laboral, tratan de preguntárselo a su jefe directo o en su defecto a la gerente, de esta manera evitan los murmullos y los malos entendidos, otros, por el contrario, se dirigen hacia la persona que empezó el comentario (rumor) y lo confrontan *“Todo depende de qué tipo de información sea, me gusta ser muy claro y preciso porque debo ser imparcial con el personal, no tener favoritos en ese momento, pero saber la información completa, averiguar de dónde surgió el tema o porque se está diciendo esto o lo otro”, “es difícil que no existan rumores en una empresa, ya que en nuestras casas también los hay, de mi parte*

jamás saldrá un rumor por más que quieran sacarme información”

Dentro de las ideas que expusieron para los rumores que puedan generar crisis, está la de “que se hable abiertamente de los temas en reuniones extraordinarias o en las ya programadas, igual que evitar reproducir los rumores y acercarse a la persona más idónea que pueda orientarlos”.

Categoría 2. Cultura organizacional

“Toda organización posee una declaración fundacional, una ética, unos principios rectores de su actividad, unos valores, que junto a las presunciones básicas y creencias constituyen el núcleo fundamental de toda cultura organizativa” (López-Felipe, 2013).

Pautas de conductas. Capriotti (2009), define este conjunto de atributos dentro de la empresa como pautas de conducta y afirma que: *“Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización”* Para esta subcategoría, se realizó la pregunta, ¿Cambiarías algo de la filosofía empresarial que fomenta la CMIC?, la respuesta fue contundente, toda vez que los colaboradores opinan que la misión y la visión que la organización promueve están obsoletos, que muchos de sus objetivos se alcanzaron ya hace muchísimo tiempo *“Pienso que se debe actualizar y la enfocaría hacia las nuevas tecnologías, aunque la visión ya trae este apartado, pienso que ya alcanzamos nuestra misión y la visión se convirtió en nuestra misión, es decir, debemos crear una nueva visión, habría que reestructurarse esta filosofía de la empresa”* Otros, por el contrario, no logran recordar la filosofía empresarial y comentan que alguna vez se la aprendieron porque necesitaban certificarse, pero en este momento no se acuerdan a qué hace referencia. De esta forma, queda en evidencia que la falta de actualización y de promoción de la filosofía corporativa entre los colaboradores, hace que pierda sentido y que no sea sinónimo de motivación para ellos.

Otro elemento a analizar en esta subcategoría se refiere a cómo ven los colaboradores el comportamiento de sus compañeros dentro de la organización, la respuesta que se repite más es la de que todos tienen un comportamiento cordial y

profesional, pero que en ocasiones infringen normas que podrían convertirse en algo molesto para algunos, como, por ejemplo, el llegar de manera impuntual a la oficina ha sido un detonante de quejas por parte de los que sí cumplen el horario establecido, *“no existe ningún tipo de corrección fuerte para este incumplimiento, solo llamados de atención y en ocasiones por tener un vínculo más cercado con el superior no pasa nada”*

El último punto que se indagó en esta subcategoría fue el de fortalecer una pauta de conducta dentro de la organización, los resultados permearon en el fortalecimiento del trabajo en equipo, mejorar la convivencia entre áreas y el cumplimiento del horario, fueron algunas de las pautas más expuestas, este último, sin duda, es el que se siente como prioridad *“El compromiso y la responsabilidad, es primordial sobre todo en el horario de llegada, pero también es un tema donde a la gerencia le gana el corazón y no hace los llamados de atención que debería hacer y es ahí donde la mayoría se aprovecha para faltar a esta pauta”*

Valores. Se indagó entre los colaboradores acerca de la identificación de los valores institucionales de la CMIC, cómo los promueve y qué tanto están alineados con los que consideran importantes en sus vidas. Como primera respuesta se evidencia que los colaboradores conocen muy poco los valores que la CMIC contempla en su filosofía, otros, por el contrario, lograron mencionar algunos de ellos, pero ninguno los puede identificar completamente, a través de la observación, se detectó que recientemente la CMIC cambió sus valores institucionales, pero solo fueron expuestos en la página web y no comunicados a los colaboradores como debería ser *“Honestamente en estos momentos no sé cuáles son, porque hace poco los cambiaron, recuerdo los antiguos porque alguna vez los repasamos y eso es culpa de alguien de arriba que no nos dice de esos cambios y que no los explique de esa forma”*

Vertiente Simbólica (Símbolos, ceremonias, rituales y tradiciones). Las características que guían esta subcategoría están representadas por aquellas figuras consideradas símbolos relevantes de la organización, asimismo están las

ceremonias, rituales y tradiciones que se celebran en diferentes épocas del año.

Los colaboradores de la CMIC consideran a su logotipo como el símbolo más valioso y representativo que tiene la empresa *“Para mí el logo es muy importante, porque es el que nos identifica con el exterior”* Otros llegaron a mencionar que el casco de seguridad que usualmente utilizan las personas dentro de una construcción es también un símbolo de la empresa, la realidad es que el logotipo es sin duda el más representativo de la CMIC.

Todos los entrevistados y participantes, tienen en claro las tradiciones que se celebran en la organización, entre las más mencionadas están: el Día de la Santa Cruz, el aniversario de la CMIC, los festejos de Navidad y el Día de la Independencia. En la pregunta, ¿qué tanto participan en ellas?, la respuesta de la mayoría es que sí lo hacen con todo el sentido de pertenencia, pero en algunos casos opinan que muchas veces se sienten obligados a asistir y no porque les guste estar ahí *“Sí participo en todas las tradiciones y me gustan todas, algunas sí son obligatorias venir a apoyar, aunque no te guste mucho”*

Vertiente Mística (Historias, mitos, leyendas y héroes) Se recopiló la información respecto de todas aquellas narrativas propias de las empresas y de personajes representativos, es decir, las mitos, leyendas, historias y héroes. Dentro de este apartado se logra identificar que los colaboradores de la CMIC desconocen algún mito o leyenda en torno de la empresa *“Nunca he conocido una leyenda o mito de la cámara, siento que me hace falta investigar más ya que nunca me habían preguntado eso”* Esto refleja que en la organización no existe algún registro o memoria que contemple este aspecto.

En cuanto a la historia de la organización, que es otro elemento de suma importancia a considerar para esta subcategoría, los colaboradores más antiguos respondieron que tienen conocimientos amplios de cómo se creó la CMIC, sin embargo, la realidad es que con el pasar del tiempo esa historia ha perdido importancia, esto se evidenció en las respuestas con poco fundamento que entregaron los participantes y entrevistados *“La CMIC ha crecido con el tiempo, ya que cuando yo entré, éramos muy*

poquitos trabajadores, solo estaba gerencia, afiliación y recepción, funcionaban juntas, contabilidad, asistente de capacitación y asistente de gerencia junto con el de la limpieza, anteriormente los cursos y las capacitaciones eran pocos, con el paso de los años esto va creciendo, asimismo hay nuevas fuentes de ingresos como lo es el Coworking, cada comité ha hecho su parte para que la organización crezca”

Clima laboral. Chiavenato (2000), “arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”

Para esta subcategoría se tomó en cuenta la opinión que tienen los colaboradores acerca de cómo es el clima laboral *“Se podría decir que si una persona de afuera nos viera diría, ¡wow!, que bien se ven como equipo, pero la realidad es otra, aunque de manera general existe una relación muy cordial entre todos, pero ya si es de manera personal, sí existen algunas rencillas entre ciertas personas”*

Discusión

La importancia de la gestión de la comunicación interna radica en la creación de estrategias planificadas, alcanzables y medibles; saber cómo llegar a todos los actores que integran la organización. Charry-Condor (2018) opina que *“la comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos”*

Queda claro que en la CMIC, Delegación Guerrero, hace falta crear estrategias de comunicación interna que les permita mejorar en sus procesos, gestionarla producirá una mayor efectividad y claridad que servirá como base para consolidar su cultura organizacional, debido a que, aunque existen muchas fortalezas en lo que concierne al proceso de comunicación, es evidente que persisten algunas falencias, las

cuales deben ser atendidas a la brevedad posible para que así puedan desarrollarse de forma adecuada, porque de no hacerlo podrían comprometer otros aspectos importantes dentro de la organización, como su identidad, su imagen, su clima y, por supuesto, la cultura organizacional; teniendo identificados estos aspectos se pueden convertir en áreas de oportunidad para la organización a través de la creación de estrategias que logren fortalecer su comunicación interna y, a su vez, su cultura organizacional.

Estas estrategias deberán estar dirigidas hacia el interior de la organización, toda vez que quiénes son el motor de todo este engranaje llamado CMIC, comenzando, entonces, desde la reestructuración de la filosofía organizacional, pasando de la misma manera por el reconocimiento y asimilación de los valores organizacionales, siguiendo con la promoción de las vertientes simbólicas y místicas de la empresa, tomando en cuenta el fortalecimiento de los lazos afectivos y de convivencia, todos estos aspectos trabajados de una forma sencilla y creativa, pueden llegar a convertirse en ese punto diferenciador y clave que hace que la cultura organizacional en una empresa se mantenga, consolide y perdure.

Dicho lo anterior, se presenta a continuación una propuesta para el fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional de la CMIC, Delegación Guerrero, con los objetivos, las estrategias y acciones a implementar.

Objetivo general

Crear estrategias de comunicación interna que contribuyan en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la CMIC, Delegación Guerrero.

Objetivos específicos

1. Institucionalizar nuevos conocimientos referente a la filosofía organizacional;
2. Crear una memoria escrita donde se contemple la vertiente mística de la empresa;
3. Promover la vertiente simbólica de la empresa entre los colaboradores;
4. Fortalecer los lazos afectivos y de convivencia entre los colaboradores;

5. Mejorar los canales de comunicación interna;
6. Medir el nivel de comunicación interna;
7. Incrementar la motivación de los trabajadores y el trabajo en equipo;
8. Crear un plan de comunicación interna para la organización.

Propuesta para el fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional de la CMIC, Delegación Guerrero

Estrategia 1: Actualizar y fomentar la filosofía empresarial para la CMIC, Delegación Guerrero.

Objetivo específico: Institucionalizar nuevos conocimientos referente a la filosofía organizacional.

Acciones

Crear una nueva misión y visión que refleje los objetivos actuales de la organización y que sea motivadora para los colaboradores.

Analizar los nuevos valores impuestos por la CMIC México y evaluar si son congruentes con la nueva misión y visión.

Renovar el propósito empresarial con nuevos objetivos.

Realizar actividades de capacitación que permitan a los trabajadores de la CMIC entender e interiorizar su corazón ideológico, traduciendo en actitudes y acciones concretas dentro de sus funciones laborales.

Estrategia 2: Recopilación, transcripción y presentación de las historias, leyendas, mitos y héroes más representativos que ha tenido la CMIC.

Objetivo específico: Crear una memoria escrita donde se contemple la vertiente mística de la empresa.

Acciones

Realizar mesas de trabajo donde se puedan generar espacios para compartir las historias, leyendas, mitos y héroes más representativos que ha tenido la CMIC desde sus inicios (se deben incluir terceras personas que puedan hacer aportes significativos a esta acción).

Transcribir las historias, leyendas, mitos y héroes más representativos que ha tenido la

CMIC desde sus inicios y guardarlos en una memoria de forma física y digital.

Realizar la presentación oficial ante todos los interesados (Colaboradores, Afiliados y público externo de la CMIC) de la recopilación de las historias, leyendas, mitos y héroes en forma física (libro, revista, flyer) y digital (e-book, artículo, infografía, video, podcast).

Estrategia 3: Fortalecer la importancia que tiene la identidad gráfica de la CMIC entre los colaboradores.

Objetivo específico: Promocionar la vertiente simbólica de la empresa entre los colaboradores.

Acciones

Realizar una capacitación donde se refuerce todo lo concerniente al significado del logotipo de la CMIC (símbolo y colores institucionales).

Promover y fomentar el lema de la CMIC, Delegación Guerrero, “Construyamos juntos”.

Estrategia 4: Campaña de sensibilización “Somos familia CMIC”

Objetivo específico: Fortalecer los lazos afectivos entre los colaboradores.

Acciones

Por medio del área de comunicación en conjunto con la gerencia se diseñará una campaña de sensibilización que apunte a fortalecer lazos afectivos y de convivencia entre los colaboradores. (Se debe contemplar disposición de tiempos y costos).

Presentación y sensibilización de la campaña ante su público estratégico.

Ejecución y puesta en marcha de la campaña.

Evaluación de los resultados obtenidos y nuevas posibles propuestas.

Estrategia 5: Diversificar eficientemente los canales de comunicación interna, seleccionando las herramientas más efectivas.

Objetivo específico: Mejorar los canales de comunicación interna.

Acciones

Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación interna, a través de chats internos, redes sociales, correo electrónico, siempre

dependiendo del público y del mensaje será el medio elegido.

Impulsar la interacción digital entre los trabajadores.

Impulsar un buzón de sugerencias interno para evitar rumores.

Aumentar las reuniones generales para aclarar rumores y ahí comunicar con verdad y transparencia.

Estrategia 6: Establecer las métricas adecuadas que sirvan para saber cuál es el estado de la comunicación interna, la cultura y sobre todo cómo las perciben los trabajadores.

Objetivo específico: Medir el nivel de comunicación interna y cultura.

Acciones:

Definir las métricas que se utilizarán para medir el nivel de la comunicación interna y el estado de la cultura, combinando cuantitativas y cualitativas.

Definir la periodicidad de estas métricas.

Dar a conocer los resultados al cuerpo directivo para tomar decisiones al respecto

Estrategia 7: Fomentar la colaboración, motivación e innovación entre los colaboradores.

Objetivo específico: Incrementar la motivación de los trabajadores y el trabajo en equipo.

Acciones:

Reconocer los éxitos y altos desempeños de los empleados a través de algunos incentivos no necesariamente económicos, si no honoríficos, el empleado del mes, un día de descanso por llegar temprano todo el mes, etc.

Capacitar e integrar equipos de trabajo sólidos y eficaces.

Flexibilizar el contacto entre departamentos para fortalecer el intercambio de ideas y de información entre colaboradores.

Promover actividades sociales, culturales y deportivas internas para fomentar el compañerismo y la motivación.

Enviar felicitaciones personalizadas por cumpleaños o fechas especiales, como día de las madres, de la mujer, del hombre, de la familia, etc.

Estrategia 8: Creación e implementación de un plan de comunicación interna, que contemple el diseño de estrategias para fortalecer la comunicación y cultura al interior de la cámara.

Objetivo específico: Crear un plan de comunicación interna para la organización.

Acciones:

Determinar el estado de la comunicación interna.

Crear del plan a través de estrategias de fortalecimiento de comunicación interna.

Presentación y ejecución del plan.

Evaluación del Plan

Conclusiones

Para finalizar, se concluye que el proceso de comunicación interna en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción CMIC, Delegación Guerrero, no está siendo gestionado de una manera adecuada, puesto que elementos importantes como los mensajes, los flujos, medios de comunicación, manejo de la información, la motivación, el reconocimiento, el trabajo en equipo, entre otros, están descuidados y rezagados en el tiempo por usos y costumbres, o simplemente por el pensamiento coloquial “todo está bien porque nadie se queja”, esto sucede debido a que desde hace mucho tiempo no se realiza ninguna acción para promoverlo o fortalecerlo. Esta afirmación se sustenta en todo lo expresado por los colaboradores, y queda por sentado que la CMIC Delegación Guerrero deberá implementar estrategias que apunten al fortalecimiento de su comunicación interna, de igual manera, pensar cómo estas estrategias pueden ser el trampolín que ayude a impulsar otros activos intangibles trascendentales como la identidad corporativa, la imagen, el clima y la cultura organizacional.

Cabe recordar que la cultura organizacional está compuesta por diferentes elementos que hacen de ella una parte esencial dentro de cualquier organización, con este estudio se demostró que la filosofía empresarial de la CMIC Delegación Guerrero, está desgastada por el paso del tiempo y por consiguiente ha perdido importancia entre sus colaboradores, a tal punto que ellos no se sienten identificados con su corazón ideológico (misión, visión, valores), otro aspecto de la

filosofía que hay que fortalecer, son los valores que la integran, debido a que hace más de un año la CMIC México decidió cambiarlos y nunca los socializó con los empleados de la Delegación Guerrero, por lo que ellos no se identifican con estos valores debido al desconocimiento de los mismos.

Queda claro que la CMIC delegación Guerrero cuenta con muchas fortalezas para la consecución de objetivos, una de ellas, es la disposición de la gerencia para buscar estrategias que promuevan y fomenten cambios positivos en la organización, sin mencionar que cuenta con un espacio físico totalmente equipado para la realización de las tareas diarias, sin embargo, se encontraron varias áreas de oportunidad que a través de las estrategias de comunicación y acciones establecidas en la propuesta presentada se lograrán mejorar.

Finalmente, queda de manifiesto que las organizaciones contemporáneas deben planificar sus acciones de comunicación para incidir en los intangibles estratégicos como la identidad, la imagen, la marca, la cultura, entre otros, por lo que dentro de las estrategias propuestas se encuentra la elaboración de un “Plan de Comunicación Interna”, que oriente las diversas actividades que se deben realizar para el fomento y fortalecimiento de la cultura CMIC, así como la implementación de métricas que permitan valorar el estado de la cultura y comunicación interna para verificar el impacto de las acciones que se desarrollen y sirva para la toma de decisiones a este respecto.

Agradecimientos

Agradecemos a las y los trabajadores de la CMIC que colaboraron en el presente estudio, asimismo a la gerente y presidente por el acceso a la información institucional.

Referencias

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Editora Cristina Seco. Gesbiblo, S.L España, 122p.
[Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica - Horacio Andrade - Google Books](#)

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Capacitación y Desarrollo, 13, 5-7.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Business School Universidad Mayor, 273p.
[Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la ... - Paul Capriotti - Google Books](#)
- Charry-Condor, H.O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comunic@ción, 9, 25-34.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill, 699p.
[Administración de recursos humanos - Idalberto Chiavenato - Google Books](#)
- Fernández, C. (2012). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, 320p.
[LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. FERNANDEZ COLLADO, CARLOS / Escritor. 9786071711458 Editorial Trillas \(etrillas.mx\)](#)
- Jasen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. Paradigmas, 4, 39-72.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis Conceptual). IIPSI, 9, 123-146
[psicologia ok.pdf \(unmsm.edu.pe\)](#)
- López-Felipe, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. Tesis doctoral, Universidad de Murcia, 1106p.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. España: Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.
[Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación| Libros Eumed.net](#)
- Stake, R.E. (2005). Investigación con estudio de casos. 3ª Edición, Ediciones Morata, 159p.
[Investigación con estudio de casos - Robert E. Stake - Google Books](#)