

20

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OFICINA DEL CONSERVADOR DE LA CIUDAD DE CIENFUEGOS

THE PROCESS OF INTERNAL COMMUNICATION WITHIN THE OFFICE OF THE CURATOR OF THE CITY OF CIENFUEGOS

MSc. Marianela Dávila Lorenzo¹

E-mail: mdavila@ucf.edu.cu

Lic. Dayana Arceluz Vives¹

¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Dávila Lorenzo, M., & Arceluz Vives, D. (2017). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 14(61), 133-140. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

La investigación se desarrolló en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC) con el objetivo de realizar un diagnóstico de comunicación interna. Específicamente, se evalúa: la conceptualización de la comunicación, así como los componentes del proceso comunicativo. El estudio se apoya en el método y en técnicas como la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad y el grupo de discusión. Los principales resultados del diagnóstico expresan una percepción compartida entre dirigentes y trabajadores respecto a los canales que utilizan: directos y mediatizados y una circulación protagónica de mensajes de tarea y humanos. Uno de los elementos que precisa fortalecerse son las relaciones entre los trabajadores de los departamentos, para lo cual deben planificarse acciones en materia comunicativa desde una estrategia interna.

Palabras clave:

Comunicación interna, organización, públicos.

ABSTRACT

The research was conducted in the Office of the Curator of the City of Cienfuegos (OCCC) in order to make a diagnosis of internal communication. Specifically, it is evaluated: the conceptualization of communication as well as the components of the communication process. The study is based on the method and techniques such as document review, participant observation, in-depth interview and group discussion. The main results of diagnostic express a shared perception among leaders and workers about the channels used: direct and mediated and circulation of messages task and humans. One of the elements that are required strengthened relations between workers of the departments for which actions should be planned communicative matter from an internal strategy

Keywords:

Internal communication, organization, public.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso que media los diferentes niveles de la vida social: interpersonal, grupal, organizacional y masivo. De ahí que esta interacción básica que distingue a los seres humanos sea considerada una herramienta que bien utilizada, puede generar el desarrollo individual y colectivo.

Con especial énfasis en el presente estudio centraremos la atención en la comunicación que se genera en espacios organizacionales, reconocida a su vez como disciplina científica y/o actividad profesional. La comunicación organizacional, así como se le denomina a este campo de saberes, es relativamente joven y esto ha marcado disímiles retos a los que se enfrenta: la insuficiente sistematización teórica y reflexión epistemológica; la diversidad de enfoques desde su propia denominación, presupuestos conceptuales y paradigmas; así como los objetivos, funciones y formas que puede adoptar en el marco de las organizaciones.

Los elementos expuestos anteriormente no han dejado de ser un incentivo para continuar la indagación y ello lo representa el acercamiento a las prácticas comunicativas de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC) institución que desde que fue creada en el 2007, ha considerado valioso para su gestión la estructuración adecuada de la comunicación con sus públicos internos y externos. Esto se evidencia con la Subdirección de Gestión, Promoción Cultural y Relaciones Públicas dentro de su conformación organizacional.

Si bien existe un notable interés institucional en tal sentido, no se ha realizado hasta el momento un diagnóstico de comunicación hacia el marco interno que le permita direccionar adecuadamente su proyección actual de trabajo. Resulta pertinente tener en cuenta que la información que brinde este estudio viabilizaría las actividades destinadas para los públicos, así como el logro eficiente de los objetivos y tareas, unido al fortalecimiento de la identidad e imagen corporativa y la consolidación de su reputación.

A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica se localizan como antecedentes en la temática en ámbito nacional las Tesis de Diploma: Diagnóstico de Comunicación Interna de la corporación Cuba Ron S.A de Hernández (2006); la experiencia presentada por Asín (2008), con Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de las Convenciones de La Habana; Oliva (2009), realizó estudios en Radio Habana Cuba: Una mirada por dentro; y Domínguez (2011), presentó un Diagnóstico y Propuesta de Estrategia Comunicación Interna en el Organismo Central del Ministerio de Educación Superior.

Específicamente, en la provincia de Cienfuegos, se han realizado diversos estudios de comunicación interna. Entre ellos se encuentran: Campillo (2011) Estrategia de Comunicación para el conocimiento de los valores patrimoniales del Centro Histórico Urbano de Palmira; Gómez (2012), propone un Diagnóstico de Comunicación Interna en el Estudio de Grabaciones Eusebio Delfín; Trelles (2012), realiza un Diagnóstico a la Comunicación Organizacional Formal Interna en la Dirección Provincial Cultura y la Propuesta de Identidad Visual para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos por Morejón (2012).

Como se ha referido anteriormente todavía se requiere ampliar los estudios en esta disciplina de la comunicación sobre todo en el ámbito nacional y local. Lo que le confiere pertinencia a la investigación presentada.

Si la comunicación interna se desatiende en cualquier institución, trae consigo efectos que pueden amenazar el equilibrio de la entidad y el ambiente laboral. Con el estudio de los procesos comunicativos en la OCCC y de forma específica de la comunicación interna, se quiere fortalecer la implicación de los empleados, el sentido de pertenencia y la motivación. Esto advierte, la determinación de los aspectos que son desatendidos en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes evidenciados en materia de comunicación.

DESARROLLO

La investigación se desarrolla desde una perspectiva metodológica cualitativa y como método se emplea el etnográfico el cual permite una descripción y análisis de las ideas, creencias, significados y prácticas comunicativas desarrolladas en la organización objeto de estudio la OCCC. Para ello se determinó como categoría de análisis: comunicación interna, y sus dimensiones 1) Conceptualización de la comunicación interna: Percepción que tienen los directivos y trabajadores de la comunicación interna, y su importancia en el logro de los objetivos organizacionales; 2) Implementación de la comunicación interna: Características que tipifican los procesos de comunicación en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos: públicos, canales, mensajes, flujos, retroalimentación.

En la presente investigación el muestreo que se utiliza es no probabilístico.

La muestra deliberada e intencional que se va a utilizar para el estudio en la OCCC por toda la información que pueden aportar son los informantes claves y los

informantes. Los informantes claves transfieren a la indagación carácter dinámico y secuencial, son las personas que ofrecen información valiosa de acuerdo a los propósitos del estudio, deben presentar experiencia de las acciones que realiza la OCCC, así como disposición para colaborar con la investigación.

Entre las técnicas seleccionadas para la realización del estudio se ubican: la revisión de documentos, la observación participante, la entrevista en profundidad.

La comunicación interna en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos: su diagnóstico.

Conceptualización de la comunicación: percepción de los directivos y subordinados de la comunicación interna, y su importancia en el logro de los objetivos institucionales.

La OCCC en su estructura institucional cuenta con la Subdirección de Gestión Promoción Cultural y Relaciones Públicas. Dicha subdirección legitima la función social de la OCCC en aras de preservar la memoria material y espiritual de la ciudad de Cienfuegos como expresión de la historia nacional y mundial. En tal sentido, despliega una amplia labor comunicativa¹ que promueve los valores arquitectónicos, históricos y culturales de la ciudad para contribuir a que la ciudadanía se sienta parte de la riqueza cultural y manifieste un comportamiento favorable en su cuidado y preservación.

De igual forma, al interior de la SGPC-RRPP existe una segmentación funcional que obedece a la especialización de los desempeños particulares de los públicos internos. Dicha segmentación especifica tres Grupos: Promoción Cultural y Relaciones Públicas, Cementerio y Fernandina Radio. De manera general la subdirección se encarga de la gestión de los procesos comunicativos de la OCCC, pero hacia sus públicos externos, es por ello que se asevera que institucionalmente se carece de una estructura y gestión planificada de la comunicación organizacional.

Sin embargo, el estudio a través de las entrevistas y grupos de discusión realizados mostraron que el público interno de la OCCC distribuido en las subdirecciones y diferentes departamentos poseen diferentes concepciones de la comunicación organizacional y de aquella que se desarrolla hacia el interior, así como de los procesos que la integran para hacerla más eficiente.

Se expresan criterios como los siguientes: ***desde que nacemos nos estamos comunicando, la comunicación es***

el flujo de información y mensajes que se dan dentro de una organización, la cual puede tener carácter formal e informal, se ejecuta en su accionar, por diversas vías que hacen que la información llegue al resto de los miembros.

Los directivos y subordinados de la OCCC le conceden a la comunicación interna una importancia primordial, porque de su gestión efectiva se pueden alcanzar con mayor viabilidad las metas y objetivos propuestos por la institución, además de un notable impacto en el medio externo.

Asimismo, a través de la observación y la entrevista se constata la existencia de canales de comunicación interna con un adecuado funcionamiento. La revisión del Plan Anual muestra las acciones a realizar en el año, así como el plan de inversión que garantice la calidad requerida de las actividades.

Una informante durante el desarrollo de una entrevista manifestó que ***uno de los mecanismos donde se planifica la comunicación interna que genera la OCCC es en los planes de trabajo, donde se incluyen los matutinos, la puntualización, las reuniones sindicales, los consejos de dirección***, dicha opinión se comprobó en la visita a las actividades ya mencionadas y en el momento de confección de los planes de trabajo mensual por la Subdirección de Gestión, Promoción y Relaciones Públicas.

Los planes de trabajo mensuales organizan la faena y los espacios donde se producen los procesos comunicativos más relevantes en el mes. Es en este documento de organización laboral es donde quedan estructuradas las actividades cumplidas, incumplidas y modificadas. En el caso de las últimas actividades (se refiere a las modificadas) se precisa la causa que le dio origen, información corroborada en la revisión de documentos. En alguna actividad o acción a desarrollar en último minuto se le da salida por los matutinos o en los contactos personales con los jefes de departamentos.

La organización no cuenta con una política de comunicación, ni una estrategia en este sentido a través de la cual se pueda orientar el trabajo de la OCCC. Las acciones de comunicación se realizan de forma empírica sin ningún documento que oriente su proyección. Las palabras de un informante clave para la investigación refieren: ***no hay una plataforma, ni documento escrito que diga en dos años hasta dónde vamos a llegar hasta aquí de la visión, para lograr el resto de los objetivos dentro de un tiempo, la práctica se ha ido delante de la teorización, son tiempos de pragmatismo no de pensamiento.***

Se requiere en la OCCC de un especialista que su trabajo sea velar por el funcionamiento de los matutinos, ver cuales pueden mejorarse, ser la persona mediadora en las

¹ El Manual de Funcionamiento Interno de la OCCC (2007) puntualiza la labor comunicativa vinculada a la promoción de los valores patrimoniales y la educación ciudadana como tareas fundamentales de la Subdirección de Gestión, Promoción Cultural y RRPP.

acciones y eliminar las barreras. *En la actualidad el personal de Recursos Humanos quiere aplicar una técnica para poder planificar la comunicación interna y la mayor integración entre sus departamentos y trabajadores.*

En este sentido también es válido señalar que debido a las funciones de los departamentos en su mayoría con un perfil técnico se indican barreras en el intercambio de opiniones e ideas. Un criterio de un informante clave fundamenta la proposición: *no hay la interrelación suficiente entre los departamentos, ya que existe el concepto de parcelitas, y existe una separación amplia entre las personas que laboran en los departamentos con diferentes funciones; ...en la comunicación interna creo que hay dificultades en las relaciones interdepartamentales, que debiera mejorarse, no he logrado totalmente el compromiso, la entrega, el trabajo en equipo, a las personas no se interesan lo suficiente por el resto de los departamentos.*

Como se puede evidenciar existe un reconocimiento de la importancia de la gestión de la comunicación interna, pero resulta necesario incidir con acciones planificadas para favorecer que las relaciones entre los trabajadores de los diferentes departamentos sea eficiente.

Implementación de la comunicación interna: características de los componentes del proceso de comunicación

En este apartado se abordará de manera sucinta las particularidades de los componentes de la comunicación interna asumidos en el presente estudio según Martínez (2009): públicos, canales, mensajes, flujos, redes y retroalimentación.

Público interno

El público interno está dividido en dos grupos: de ellos 21 son directivos y el resto 87 son subordinados. Cuenta con una estructura organizativa de director, subdirectores, jefes de departamento y por último los trabajadores del nivel base.

El esquema que se presenta a continuación es el resultado de la sesión dos del grupo de discusión. El organigrama recoge las subdirecciones y departamentos que la conforman.



Figura 1: Resultado de la sesión dos del grupo de discusión

El total de trabajadores con que cuenta dentro de su plantilla es 108 trabajadores. De ellos 63 son universitarios, el resto, 45 profesan especialidades de nivel medio superior. Dentro de las profesiones que engloban el colectivo se encuentran arquitectos, obreros de la construcción, comunicadores sociales, especialistas en historia e investigadores, dicho análisis expresa un alto nivel profesional en el público interno.

También otro rasgo notable del personal de la OCCC es su alto grado de sentido de pertenencia pues la mayoría tiene como mínimo 5 años de permanencia en la institución. Los trabajadores se tratan con mucho respeto, *la comunicación es pausada y sin agresiones.* Las ideas expresadas anteriormente se confirman a través de otra entrevista realizada a un informante clave: *las personas se sienten orgullosas de trabajar aquí, aunque no somos una entidad que estimula salarialmente, pero laboramos en un lugar decente, reconocido y respetado.*

La sección sindical se encarga de estimular al trabajador, convocar para trabajos voluntarios y dar respuesta a las necesidades planteadas en las asambleas. En los matutinos semanalmente se felicita a las personas que estén de cumpleaños y las celebraciones se realizan en el trimestre por departamentos, referencia conocida a través de la observación participante.

Dentro de las actividades para el público interno se encuentra el festejo de las fechas significativas, día de los enamorados, día de la mujer, jornada por la cultura cubana, los fines de año. En fin, todas las efemérides delimitadas en el Plan Anual se celebran, aunque con pocos recursos.

“Se hacen intercambios de regalos y amigos secretos por los departamentos, además de poder participar en las actividades colaterales que implementa la Subdirección de Gestión, Promoción y Relaciones Públicas como es la Trovada a la Perla y Tardes de Jagua, criterio planteado por una informante.

La Subdirección de Gestión, Promoción y Relaciones Públicas se caracteriza por tener un amplio programa colateral de actividades y su subdirectora en una entrevista manifestó que se encarga de vincularlas al trabajo para el buen ambiente entre colegas. Crea las condiciones para que los trabajadores tengan la posibilidad de ir a lugares como Trinidad, la Laguna Guanaroca, e intercambios a La Habana. Además, se identifican eventos y talleres de socialización donde el Grupo Cementerio se relaciona con los departamentos de Historia, Arquitectura e Informática para dar a conocer sus trabajos y presentarlos a otras instituciones culturales.

Como muestra de un espacio de interacción del público interno se encuentra el salón principal. En este lugar se montan exposiciones fotográficas y artesanales, con cuatro frecuencias en el año y se invita a un artista de la provincia. Dichos encuentros se ubican en el recibidor de la OCCC un espacio agradable para la estancia, lugar donde se encuentra ubicada los primeros pilares de lo que será la maqueta de la Zona Declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Canales de comunicación

Los canales de la comunicación se clasifican en directos y mediatizados, en la OCCC se evidencia un predominio de la comunicación directa, la que se realiza de forma verbal, aspectos identificados en el proceso de observación. Específicamente, esto se advierte en las asambleas sindicales, matutinos, consejillos, reuniones de puntualización y consejos de dirección que son los que están estipulados. Aunque, por ejemplo, en algunos casos se circulan los acuerdos y el orden del día por correo. En las rendiciones de cuenta para la oficina de cuadro presentan un informe por escrito (revisión de documentos). Existen pocos canales que les permiten a los trabajadores elevar sus sugerencias.

Cada uno de los departamentos puede asumir sus propios canales de acuerdo al trabajo y las iniciativas que tengan en el mismo. La utilización de canales mediatizados se evidencia en el momento de ponerse de acuerdo en algunas funciones, puntualizar alguna cita e información de último minuto.

La Escuela de Oficios recibe la información a través de los miembros del consejo de dirección, pero además ellos tienen un encuentro semanal, es una reunión de coordinación interna que generalmente se realiza los martes y sale por plan. ***El tema fundamental es el trabajo de la semana y la puntualización de las actividades fundamentales, pero si por determinada razón hay algún imprevisto en el plan inmediatamente se da la afectación al trabajador que esté implicado en la visita o evento.***

Los matutinos se efectúan los lunes a las 7:45 con duración hasta las 8:15, en este espacio se orientan las actividades que van a realizar en la semana y analizan las que ya pasaron. ***Cada departamento será el encargado de presentar sus resultados de trabajo y aclarar lo que ha trascendido.***

Con la observación a los matutinos se comprueba que el director refiere las actividades principales de la semana, incluso en las que él está involucrado, se dan todas las afectaciones (reuniones, despachos, consejillos). La intención también incluye informar las efemérides, las

actividades principales, se mencionan los cumpleaños de la semana. Los mensajes emitidos en este espacio son de tarea principal.

Los Consejillos constituyen un espacio en que entran en despacho los jefes de departamento y los miembros del consejo de dirección (integrado por el director y los subdirectores). ***Esta reunión se realiza con carácter semanal todos los martes a las 9:30 am y sale por plan de trabajo,*** expresiones como estas muestran la utilización con frecuencia de este canal y el estricto cumplimiento.

La puntualización se efectúa luego de salir de los consejillos, analizan las actividades de la semana anterior. Cada uno de los subdirectores y jefes de departamento guían su puntualización para orientar las tareas para la semana o para los 15 días, se colegia y ponen de acuerdo entre todos los trabajadores para llevar a cabo las labores. Los del Grupo Cementerio se reúnen los martes a las 8:30 am y organiza la semana, se chequean las tareas extra planes, evalúan y coordinan las previstas del plan anual (revisión de documentos).

El Consejo de Dirección se realiza una vez al mes, en el horario de la tarde. En este interviene el director, los subdirectores y jefes de departamento. El orden del día va desde el análisis de los acuerdos de trabajo tomados en la reunión anterior, si se cumplieron o no y el porqué. Recoge información que se solicitó y analizan las acciones de trabajo priorizado para el mes. El espacio es propicio para tomar acuerdos, medidas para dar solución a las principales deficiencias existentes en la oficina para los públicos internos como externos. En el mismo se reparte merienda en el receso para los miembros que participan y no permiten interrupciones innecesarias, dicha información es obtenida a partir de la observación.

Las asambleas sindicales se efectúan solo una vez al mes, con previo aviso en el matutino de la semana. Participan todos los trabajadores afiliados, es un canal donde se propicia la retroalimentación, el trabajador puede pedir respuesta a inquietudes y sugerencias.

Los informes trimestrales se presentan con el cumplimiento de los objetivos de trabajo, son los que están establecidos de forma trimestral. Con una estructura delimitada donde plasma el funcionamiento de las subdirecciones y hacia lo que está orientado el trabajo. Además, se identifica en la organización una pizarra telefónica, compuesta por extensiones ubicadas en todos los locales. La pizarra facilita la comunicación interna entre todos los trabajadores en cualquiera de los locales que se encuentren de la oficina central.

Cada una de las subdirecciones y la escuela anexa cuenta con su línea telefónica. Solo se ofrece el servicio de Internet en el laboratorio de computación, para obtener su acceso tiene que dirigirse a este lugar, con un servicio regulado por la especialista principal, encargada del arreglo de las computadoras del resto de los departamentos.

Existe en la organización pocos murales comunes, mostrándose como un canal débil y de poca utilización, no logra niveles elevados de lectura, ni capta el interés del público interno debido a que sus hojas se encuentran dobladas, (observación) causado por la mala ubicación en el pasillo interior. Solo se encuentra uno sindical que plasma la misión y la visión de la institución, con mensajes de salud.

Los de la escuela son más efectivos y *recogen los horarios, profesores guías, biografía del mártir, calendario docente, periodo de evaluaciones, guardia docente semanal por día de los miembros del consejo de dirección.*

De acuerdo con la observación realizada, se evidenció que las reuniones y asambleas se rigen por un orden del día previamente repartido a sus participantes, cuyos puntos se siguen cabalmente, donde cada quien se prepara en el tema que le corresponde según la función que desempeña.

Mensajes

Los mensajes emitidos dentro de la OCCC se clasifican de tareas y de mantenimiento, mientras que en menor medida están los relacionados con el contenido humano. Los temas tratados son sobre situaciones del trabajo, actividades a realizar y funcionamiento de la organización.

El respeto que tu sientas por tu actividad, es lo que permite alimentar valores que sustentan tu accionar y el mensaje para transmitir debe ser de forma auténtica y transparente para que confiera seguridad comentario realizado por un informante clave durante el desarrollo de la última sesión del grupo de discusión.

Los mensajes de tarea se presentan en los matutinos y espacios de orientación de actividades, donde se informa sobre las labores a cumplir, cuáles son las vías para su ejecución. Como resultado de la observación y la revisión de documentos se evidenció que los mensajes de tarea predominan.

Los mensajes de mantenimiento se manifiestan de acuerdo con las regulaciones que tiene establecidas la OCCC. Dichos mensajes se producen con frecuencia para lograr el cumplimiento de las normas establecidas en diferentes plazos. Esto a su vez constituye un estilo de trabajo que rige en la organización.

Los mensajes humanos van a las preocupaciones personales entre los compañeros, ocurren por el grado de afinidad entre trabajadores que se sienten identificados entre sí. Muchos de ellos giran en torno a temas de salud, problemas personales, estado emocional del compañero. Dichos mensajes pasan en el plano de las Subdirecciones y departamentos que tienen mayor vínculo, aspecto que se corroboró en el grupo de discusión.

Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación en la OCCC se manifiestan del director hacia los subdirectores y de estos hacia los trabajadores, por estar establecidos diversos canales para que se realice de esta manera. Aunque en dichos niveles existen directivos que rompen esta estructura formal establecida y favorecen el intercambio de criterios con los trabajadores de manera directa.

Aunque algunos miembros de la institución consideran que la comunicación no fluye adecuadamente ni por los canales pertinentes, *es algo que está arrastrando desde la fundación de la OCCC, dan la información y debes realizar la tarea sin consultar y emitir los criterios al respecto,* opinan que es un aspecto que hay que revertir.

En el caso de los subdirectores y jefes de departamento reciben la información de forma descendente, para la transmisión con sus trabajadores ocurre de igual manera. De los flujos comunicativos se manifiesta el descendente, porque la mayoría de las acciones son para emitir informaciones y órdenes provenientes de la dirección. La comunicación ascendente de los trabajadores al director se evidencia cuando los del nivel base son participes en la toma de decisiones, en espacios que emiten su criterio, y que a su vez no están claramente establecidos.

El flujo horizontal se da entre los miembros del mismo nivel, los cuales poseen el derecho para expresarse y ocurre principalmente en los departamentos y subdirecciones de forma interna. De igual forma tiene su manifestación en las relaciones que han cultivado de amistad y afinidad como resultado de labores en equipo.

En la Subdirección de Gestión, Promoción y Relaciones Públicas las tareas no se dan por directiva, se reúnen todos y delimitan quién se encargará de cada tarea. Todos aportan, se coordina y luego se hace; datos obtenidos de la observación a las actividades internas. La comunicación fluye por la subdirectora contar con sus trabajadores y sentirse identificada con los mismos, el ambiente es amigable y *las decisiones no son impuestas, aunque soy guía y líder para las actividades.*

Retroalimentación

La retroalimentación se considera de gran importancia y la creación de espacios que la hacen efectiva. Las entrevistas arrojaron que los miembros de la institución ofrecen sus opiniones y criterios sobre cualquier temática de índole laboral. Aunque algunos precisan que no haya sido una característica del proceso comunicativo en años anteriores.

Aunque en la actualidad la máxima dirección de la institución sostiene un encuentro con cada subdirección y departamento. En el intercambio el director se personaliza en los departamentos para conocer qué piensan los trabajadores, lo que creen que falta, habla de diversos temas, permite un diálogo más directo además canalizar quejas y sugerencias. Este encuentro ocurre dos veces por mes, quincenalmente con un departamento diferente, primero con los que presentan mayores dificultades y luego con algunos departamentos debido a sus características. El propio director declaró: *estoy contento con los resultados, pero mi primer enfoque va hacia los departamentos con mayores problemas.*

Las asambleas sindicales constituyen otra vía la retroalimentación efectiva, por ejecutarse de forma directa con los implicados. Además, de estos canales señalados no se encuentra ningún otro que recojan las sugerencias del personal.

La subdirectora de Gestión, Comunicación y Relaciones Públicas plantea que *mi retroalimentación va un poco por la vía informal, me parece que más bien se basa en la experiencia, en la cuestión intuitiva y en el hecho de ser un buen observador y estar al tanto de ciertos comportamientos*, esta informante clave refiere que *cuando tengo dudas sobre algo me encargo de preguntar a los jefes de departamentos sus opiniones. Cuando se manejan distintos criterios valoro con preguntas que permitan establecer decisiones correctas, trata de saber el origen y el porqué de lo que se genera.* En sentido general en este departamento basan la retroalimentación en las buenas relaciones interpersonales y amistad con sus compañeros.

Para los miembros del Grupo Cementerio existe retroalimentación con la jefa de su subdirección, dialogan como se van hacer las actividades, parten de un plan con muchos perfiles, aunque se le oriente una tarea a cada uno de los miembros de forma directiva se colegia.

Como iniciativa de la Escuela de Oficios hacen llegar sus inquietudes a través de los jefes de departamento o directamente con el director de la oficina, consideran que fluye la comunicación entre ellos y de esta manera puede retroalimentarse y dar a conocer sus opiniones.

En sentido general los procesos comunicativos en el orden interno en la OCCC discurren por la vía formal e informal. Asimismo, se encuentran definidas las esferas de autoridad, desde el director hasta el último de los trabajadores, con comportamiento acorde cada cual, a su jerarquía, se puede caracterizar como positiva a la comunicación entre compañeros.

El ambiente laboral es favorable para las relaciones interpersonales, pero es necesario que para un mejor desarrollo comunicativo interno se eliminen las barreras existentes entre los departamentos, para que así los resultados hacia el público externo se mantengan satisfactorios y el público interno goce de mayor reconocimiento y prestigio dentro de la provincia, donde esta institución es pieza emblemática.

CONCLUSIONES

La realización de esta investigación en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos (OCCC) propició la obtención de resultados relacionados con el estado de la comunicación interna en la organización. Los datos y criterios obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación y su posterior triangulación, permitieron, a la vez, una valoración general de los indicadores analizados: la conceptualización de la comunicación, así como los componentes del proceso comunicativo.

La comunicación interna en la OCCC se caracteriza por estar orientada y gestionada por la Subdirección de Gestión, Promoción Cultural y Relaciones Públicas, pues la institución carece de especialistas encargados únicamente de gestionar sus procesos comunicativos. Hay ausencia de un Manual de Gestión de la Comunicación que articule e involucre los procesos comunicativos tanto internos como externos, pues en su mayoría las acciones están encaminadas a fortalecer los vínculos con los públicos externos.

Asimismo se identifica entre el público interno que la gestión de los procesos de comunicación internos constituyen un vector de competitividad con el resto de las instituciones del territorio, además, en una institución que responde al cuidado del patrimonio como es el caso de estudio, favorecerá satisfactorias acciones que involucren a la comunidad en su conjunto en el proceso de rehabilitación integral al que es sometido el Centro Histórico Urbano de Cienfuegos.

Con relación a los indicadores de la comunicación interna analizados se identifica que existe una percepción compartida entre dirigentes y trabajadores respecto a los canales más utilizados: directos y mediatizados, así como los mensajes de tarea y mantenimiento y en menor medida humanos.

Específicamente, el público interno se clasifica en directivos, subdirectores, jefes de departamentos, y trabajadores. En estos se advierte una diversidad de profesiones y un alto nivel de retención laboral producido por la identificación de los miembros con su tarea, y un ambiente laboral fructífero, aunque no se aprovecha para las relaciones interdepartamentales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asin, A (2008) Diagnóstico de comunicación interna en la Empresa Palacio de las Convenciones de La Habana. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. La Habana: Universidad de La Habana.
- Campillo, M (2011). Estrategia de comunicación para el conocimiento de los valores patrimoniales del Centro Histórico Urbano de Palmira. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Domínguez, D (2011). Diagnóstico y Propuesta de estrategia de comunicación interna en el organismo Central del Ministerio de Educación Superior. Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gómez, M (2012). Diagnóstico de Comunicación Interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín en Cienfuegos. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Hernández, B (2006). Diagnóstico de comunicación interna en la Corporación Cuba Ron S.A. Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. La Habana: Universidad de La Habana.
- Oliva, Y (2009) Radio Habana Cuba: Una mirada por dentro. Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. La Habana: Universidad de La Habana.
- Serrano, M (2007) Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Madrid: Mc Graw Hill.
- Trelles, G. (2012). Diagnóstico a la Comunicación Organizacional Formal Interna en la Dirección Provincial de Cultura. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. La Habana: E Logos.
- Morejón, T (2012). Propuesta de identidad visual para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos. Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas.