



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Comunicación Social

**Título:** Diagnóstico de comunicación interna en la Delegación del Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos

Autora: Dayanely Candelario García

Tutor: Lic. Gerardo Iglesias Montero, Dr. C; P. T

**Cienfuegos**

**2023**

Pensamiento

En comunicación, la mejor improvisación es una buena planificación.

John Powell

## Agradecimientos

Mis agradecimientos a: Mi tutor Gerardo por su comprensión y apoyo en la realización de este trabajo.

A mis compañeros de grupo que han vivido junto a mi buenas y malas experiencias durante la carrera.

A mis colegas de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo que me han acompañado desde mis inicios como trabajadora.

A mis padres y familiares que han guiado mis pasos en el estudio y en la vida.

A todos los que de una forma u otra me han ayudado durante estos años, cuya relación sería interminable, pues muchos han puesto su granito de arena en mi formación.

## Resumen

En este estudio se abordan los resultados obtenidos en un diagnóstico de comunicación realizado a la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de la provincia Cienfuegos, con el fin de desarrollar un plan de acciones. Con el mismo se pretende llegar a un estado de las comunicaciones de su público interno, que motive a los trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo. De esta forma se garantizará la implementación y control del uso de los instrumentos del Ordenamiento Territorial. Se asume un enfoque cualitativo, desarrollando preguntas de investigación para luego llegar a su interpretación por medio de entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica documental. El análisis se hizo a partir de una muestra del total de los trabajadores de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos. El resultado del mismo evidenció que los procesos comunicativos hacia el interior de esta entidad deben fortalecerse a través de estrategias planificadas, si se quiere que la organización mejore su gestión comunicativa para contribuir en el logro de los objetivos a alcanzar.

## Abstract

This study addresses the results obtained in a communication diagnosis carried out at the Delegation of Territorial Planning and Urban Planning of the Cienfuegos province, in order to develop an action plan. The aim is to reach a state of communications from its internal audience that motivates workers to meet their work objectives. In this way, the implementation and control of the use of the Territorial Planning instruments will be guaranteed. A qualitative approach is assumed, developing research questions and then reaching their interpretation through interviews, surveys and documentary bibliographic review. The analysis was made from a sample of all the workers of the Delegation of Territorial Planning and Urban Planning of Cienfuegos. The result showed that the communication processes within this entity must be strengthened through planned strategies, if the organization is to improve its communication management to contribute to the achievement of the objectives to be achieved.

Índice		Pág.
	Introducción	1
	Capítulo I: Los procesos comunicativos y el acceso a los instrumentos del ordenamiento Territorial y Urbanístico	
1	Los procesos comunicativos	4
1.1	Algunos conceptos de la Comunicación	4
1.2	La Comunicación en las organizaciones	6
1.3	Comunicación Interna y Externa	7
1.4	Definiendo las Relaciones Públicas	10
1.5	Los Tipos de Mensajes	11
1.6	Los instrumentos del ordenamiento Territorial y el Urbanismo	13
1.7	Diagnóstico de Comunicación interna	22
	Capítulo II: Diagnóstico de comunicación interna para la Delegación Provincial de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.	
2.1	Fundamentos metodológicos que sustentan la investigación	27
2.2	Caracterización de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos	32
2.3	Análisis de los resultados	37
	Conclusiones	45
	Recomendaciones	46

## Introducción

En un país como Cuba, con un modelo de sociedad socialista se hace necesario que sea visto al ordenamiento urbanístico, como algo que incide en el desarrollo por los valores que genera. Adquirir una cultura urbana resulta imprescindible para los profesionales que contribuyen al diseño, ejecución y conservación de las ciudades.

A través de la historia de la humanidad, el hombre ha venido creando y utilizando formas de comunicación. Los avances tecnológicos de la comunicación tienen muchas posibilidades de innovar continuamente los estilos de vida y de incentivar un mundo mejor. El avance de los medios de comunicación parte de las necesidades y exigencias de la época.

En el contexto actual existen novedosos avances tecnológicos que se traducen en fortalezas que es posible usar, para que los funcionarios de Ordenamiento Territorial y Urbanismo puedan tomar decisiones más precisas sobre dónde y que construir.

Aunque se desarrollan esfuerzos para la capacitación y calificación de los recursos humanos del sistema de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, la fluctuación de la fuerza de trabajo provoca en algunos casos que se pierda el resultado de esas acciones.

El trabajo de la organización debe estar adaptado a los cambios, acorde con la inmediatez actual, haciendo que todas las personas conozcan, participen y aporten a la toma de decisiones.

Dentro de la entidad se manifiestan los cuatro flujos de comunicación existentes, vertical descendente y ascendente, horizontal y transversal. A pesar de esto no se establece equilibrio entre ellos para minimizar los problemas internos. La comunicación entre los públicos fluye mayormente en el contacto cara a cara, teléfono y por correo electrónico.

Según Chiavenato (1998), la comunicación desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización, se asemejan a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente

sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo, el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos y personas). Sin la información necesaria, los individuos y departamentos de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto. (Citado en Bayer. C (2005, p.3)

Si se piensa en el mejoramiento continuo, en el perfeccionamiento del modelo económico cubano, cuya sustentación descansa en el ser humano, resulta obvio que en la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de muestras empresas, y para ello es necesario considerar a la comunicación como parte del sistema. (Trelles, 2014)

En el análisis de esta entidad se utiliza el diagnóstico de comunicación, con la finalidad de conocer cómo se comporta la misma, cuáles son sus debilidades y potencialidades, que efecto causan en la organización y que estrategias pueden adoptarse para mejorar los resultados que se esperan.

Problema de Investigación

¿Cómo facilitar los procesos comunicativos para el acceso a los Instrumentos del Ordenamiento Territorial de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos?

Objeto de estudio: El acceso a los Instrumentos del Ordenamiento Territorial

Campo de Investigación: La Comunicación institucional Interna

Objetivo General:

Aplicar un diagnóstico de comunicación interna para el acceso a los Instrumentos de Ordenamiento Territorial de la Delegación del Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

Objetivos Específicos.

1. Analizar los presupuestos teóricos en relación con los Instrumentos del Ordenamiento Territorial y la Comunicación interna

2. Caracterizar la comunicación interna en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

3. Diagnosticar el estado de la comunicación interna para el acceso a los Instrumentos de Ordenamiento Territorial de la Delegación del Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

La importancia de este estudio consiste en que el mismo persigue contribuir a un mejor uso de los canales de comunicación existentes en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos y que esto repercuta en el fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores, ampliar el trabajo técnico sistémico para que se gane en cultura del urbanismo, a partir de su capacidad de orientar y comprometer a todos los actores que inciden en el cumplimiento de las acciones a cumplir.

Una vez obtenidos los resultados esperados este estudio puede servir de base a otros estudios sobre el tema en la entidad y puede extenderse su aplicación a las Direcciones Municipales de Ordenamiento Territorial y Urbanismo.

La investigación se divide en dos capítulos. En el primero se estructura el marco teórico, en el cual se abordan los principales conceptos y definiciones propuestas por los autores acerca del tema. En el segundo capítulo se aborda la metodología aplicada, donde vemos desde la perspectiva metodológica, el tipo de diseño, el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, el tipo de estudio, la selección de la muestra; así como las técnicas empleadas, los procedimientos utilizados y el análisis de los principales resultados obtenidos en el proceso investigativo. Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos, relacionados con la investigación.

## Capítulo I: Los procesos comunicativos y el acceso a los instrumentos del ordenamiento Territorial y Urbanístico

El presente capítulo tiene como objetivo establecer el marco teórico de este trabajo, en el cual se fundamenta la investigación realizada. En este sentido, se proporciona un panorama general de los antecedentes relacionados con el tema de investigación, situando la problemática en el contexto histórico y presentando las principales enfoques y teorías existentes. Se establece una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

### 1. Los procesos comunicativos

#### 1.1 Algunos conceptos de la Comunicación

La comunicación ha sido teorizada, subvalorada, redimida y manejada de tantas formas que a veces se obvia su importancia por la cotidianidad con que es vista. Sin embargo es tan antigua como las primeras civilizaciones, que mientras más se complejizaban más crecía su necesidad de desarrollarse y por tanto de interactuar entre ellos. Con la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías en busca de beneficios comunes, el nivel de organización creció y se hizo imprescindible la evolución del lenguaje.

La condición humana está asociada indisolublemente a la comunicación como forma de relación entre los hombres. Al explicar su origen F. Engels relaciona el trabajo y la necesidad de comunicación:

... el desarrollo del trabajo al multiplicar los casos de ayuda mutua y de actividad conjunta, para cada individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar aún más los miembros de la sociedad. En resumen, los hombres llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse los unos a los otros. (1982, p. 6)

Con los años, la comunicación dejó de ser únicamente lenguaje, para convertirse paulatinamente en medio de comunicación masiva y mediación cultural. En los tiempos modernos comunicar significa poner en común con otro, ideas, pensamientos, a través de diferentes canales y con un código compartido. Debido a esto resulta un fenómeno

difícil de conceptualizar; existen disímiles definiciones, ha sido estudiada y tratada con diferentes enfoques.

Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (citado en Castillo. C, 2014, p 142).

Como señalan Farace, Monge y Rusell, y Myers y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. (Citado en Collado 1991).

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante que es el objeto en sí y el significado o imagen mental. Collado (1991, p. 18)

La comunicación hace referencia a la interacción social, es decir, a la acción y al resultado de comunicarse. Es una acción social necesaria, ya que si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que nos rodea y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La definición realizada por Collado recoge el valor de la comunicación. El uso correcto de los canales para que fluya la información hace que esta cumpla el objetivo que se persigue. De no ser esto posible, los procesos dentro de la organización se hacen

lentos, retardándose así las respuestas y esto imposibilita una correcta interacción entre miembros. Por estas razones la entidad debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicaciones, donde la información provoque esfuerzo conjunto en aras de la eficiencia.

## 1.2 La Comunicación en las organizaciones

El hombre desde que se convierte en ser social, hace inherente a su propia existencia y desarrollo. Esto solo es posible por su capacidad de relacionarse con sus semejantes. Esa necesidad de intercambio ha provocado que la comunicación en diversas manifestaciones fuera cobrando mayor relevancia. Este es el caso de la comunicación organizacional que se dedica a la investigación y la organización de la gestión de comunicación en empresas e instituciones. La misma tiene como objetivo establecer relaciones entre la comunicación y la organización así como la gestión de los procesos comunicativos en las entidades. En opinión de Trelles (2001), la Comunicación Organizacional:

... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su entidad. (p. 2).

Fernández Collado (1999) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, y también la entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 30-31)

Ha sido la propia realidad la que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas

e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficacia y participación. (Villafañe, 2000, citado en Trelles 2014, p 14)

Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual. Si se piensa en el mejoramiento continuo, en el perfeccionamiento del modelo económico cubano, cuya sustentación descansa en el ser humano, resulta obvio que en la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas, y para ello es necesario considerar a la comunicación como parte del sistema. (Trelles, 2014, p. 14)

En todos los subsistemas de cualquier institución o empresa está presente la comunicación: ¿cómo aplicar mejores métodos y estilos de dirección o implantar una gestión de calidad y formas más avanzadas de organización y control del trabajo si no es con el concurso de la comunicación? ¿Cómo diseñar nuevas políticas y procesos, mejores procedimientos si no se tiene en cuenta la gestión de comunicación? (Trelles, 2014, p. 15)

La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello el aumento de motivación y participación de los públicos, entre ellos y de manera destacada, los trabajadores, así como la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia, de control interno. (Trelles, 2014, p. 15)

### 1.3 Comunicación Interna y Externa

La Comunicación Organizacional se mueve y se concretiza en diversos ámbitos, caracteriza así a su público como interno y externo. De esta forma veremos cómo en la organización funcionan los mecanismos que rigen ambas tipologías comunicativas.

La comunicación interna, como la define el autor Horacio Andrade (2005) en su libro Comunicación Organizacional: procesos, disciplina y tácticas, es:

... conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 17).

Tiene como objetivo mejorar la coordinación y la colaboración entre los miembros de la organización, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, y asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos y valores de la misma.

La propuesta de Yarmila Martínez Nocedo, hace referencia a aquellos mensajes que se intercambian y circulan a lo interno de la organización, relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino también con la estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de identidad y cultura dentro de la institución. (Nocedo, 2009)

Luis Barreiro Pousa (1999, p. 36) señala que un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, cumplimentando los siguientes objetivos:

- Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la organización y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.
- Establecer un clima sociopsicológico favorable en la empresa. Está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos, y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad, y ayuda a los ingresos, y a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.
- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del

trabajador de los objetivos asignados le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa involucrándose en ellos.

- Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior, con lo que se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventajas competitivas.
- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la entidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.

El sistema de comunicación de la empresa posee interrelaciones de dependencia entre todos los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo. La relación entre la comunicación externa y la comunicación interna conforman el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno.

La Comunicación Externa según Horacio Andrade es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Andrade, 2005, p. 17).

Es importante destacar que una comunicación externa efectiva puede contribuir significativamente al éxito de la organización, ya que permite a la empresa llegar a su público objetivo de manera efectiva, transmitir sus mensajes de manera clara y coherente, y establecer una relación de confianza y fidelidad con sus clientes.

Es aquella que se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (clientes o usuarios, proveedores, localidad, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, etc.). Es la que se establece con los diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. La misma tiene como objetivo fundamental la actualización y el cambio por la propia dinámica con el exterior que permite establecer. (Collado, 1991, p. 31-32)

Desde el contexto cubano hace énfasis en esta relación Trelles (2002) al decir que:

La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos (p. 50)

#### 1.4 Definiendo las Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son las encargadas de gestionar y mantener una buena imagen y reputación en una organización con su público objetivo. Esto se logra a través de diversas estrategias de comunicación cuyo objetivo se basa en el diálogo, la transparencia y la construcción de confianza para de esta forma influir en la opinión pública, promover mensajes positivos y gestionar situaciones de crisis de manera efectiva. La persona que está a cargo de las relaciones públicas tiene que actuar con ética, responsabilidad y honorabilidad. Debe ser preocupado y anteponer los intereses de la entidad que representa a los propios.

El ejercicio de las Relaciones Públicas es una disciplina de gestión, tratan del modo en que la conducta y las actitudes de los individuos, organizaciones y gobiernos inciden unos sobre otros. Los objetivos que persiguen las Relaciones Públicas son: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y en una información total. Black (2000, p. 15)

Según la definición de Barquero, J & Barquero, M, ésta actividad va orientada a conseguir la credibilidad y confianza de los públicos mediante gestiones personales, utilizando diversas técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo, y en el momento oportuno sus actitudes y acciones.

El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas Empresariales, consiste en un arte aplicado a una ciencia social, para que de este modo, el interés público de la sociedad y el privado empresarial, sean de su principal consideración beneficiándose ambas partes. (2000, p. 25).

Las Relaciones Públicas son un conjunto de estrategias que una organización utiliza para establecer y mantener relaciones positivas y duraderas con sus diferentes públicos. La veracidad de esta información va a tener como objetivo mejorar la imagen y reputación, así como informar sobre sus acciones y logros. Se garantiza así, la atención que se necesita para exponer lo que se quiere. Es por ello que se está en total acuerdo con Martini, N. (2021, s. p) cuando dijo:

... que la importancia de Las Relaciones Públicas es que contribuyen a que puedas estratégicamente hacer oír tu voz, y tengas todas las herramientas para ayudar a quienes confían en tu servicio a difundir sus ideas, inventos y productos con exquisito detalle, eficacia y empatía.

### 1.5 Los Tipos de Mensajes

Le llamamos mensajes a aquello que deseamos comunicar, consiste en algún tipo de información, representada de distintas formas y a través de diferentes medios.

Según Díaz, (2021) para el público interno, los mensajes se clasifican como;

- Mensajes de Tarea: Son aquellos relacionados con toda aquella información imprescindible para el adecuado funcionamiento de la organización. Estas contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.
- Mensajes de Mantenimiento: Son aquellas regulaciones, normas y procedimientos que permiten la correcta actuación de la empresa tanto en el ámbito interno y como en el externo, por ejemplo políticas de comunicación, Planes, estrategias, instrucciones etc.
- Mensajes Humanos: Se dirigen al elemento humano de la institución, donde se tienen en cuenta sus satisfacciones, actitudes y necesidades, tiene como objetivo de lograr la satisfacción personal y profesional de sus públicos. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales.

Para el público externo, también estos se clasifican en:

- Mensajes de responsabilidad social: Debido a que la responsabilidad social es el nuevo valor añadido de estos tiempos a la organización, la misma tiene como obligación proyectar un compromiso ético y responsable con todos los públicos que interactúa.

### Flujos de comunicación

El flujo de información o comunicación dentro de una organización se refiere al movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización. Puede haber varias direcciones en las que tiene lugar dentro de esta. Se reconocen cuatro tipos de flujos de comunicación: el vertical descendente, el vertical ascendente, el horizontal y el transversal.

El flujo vertical descendente: se caracteriza por la circulación de los mensajes desde niveles superiores de la estructura jerárquica hacia niveles inferiores, respeta los eslabones de jerarquía establecidos en el organigrama. Los mensajes que se transmiten están relacionados fundamentalmente con las tareas laborales, por lo que son mensajes de tarea y de mantenimiento.

En el caso del flujo vertical ascendente, la comunicación va de subordinados a jefes, informar a los directivos acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

El flujo horizontal de comunicación se manifiesta entre miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico en la estructura organizativa. Entre sus principales funciones se encuentran: coordinar tareas, fortalecer relaciones interpersonales a partir del intercambio de información de la organización, solucionar problemáticas laborales de los trabajadores. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.

Por su parte, el flujo transversal de la comunicación es el que se transmite por diferentes niveles en la estructura organizativa de la empresa y proporciona la

interacción entre todos los individuos, permitiendo la rápida toma de decisiones cuando la situación lo requiere y la detección y resolución de problemas.

Generalmente, en las organizaciones son más usuales los flujos de comunicación descendente, en lugar de los ascendentes y horizontales. Sucede que los primeros encuentran canales establecidos por la máxima dirección; mientras que los otros, la mayoría de las veces, no cuentan con canales reglamentados para su desarrollo, en tanto, presentan un carácter espontáneo y no son lo suficientemente aprovechados en la actividad laboral. En el caso de los flujos transversales, apenas se visualizan, ya que predomina una tendencia a que la comunicación se mueva y respete los niveles de jerarquía.

## 1.6 Los instrumentos del ordenamiento Territorial y el Urbanismo

### 1.6.1 Un acercamiento desde la historia

#### Los Primeros Asentamientos

Cuando el hombre deja de ser recolector - cazador y descubre que es posible lograr una mayor y mejor alimentación al producir sus alimentos aunque de forma rudimentaria en lo podría llamarse una agricultura primitiva, comienzan a asentarse, a vivir de forma estable en un lugar, y surgen así los asentamientos.

Debido a la actividad agrícola, cuando aprenden a reconocer las tierras más fértiles y cercanas a fuentes de agua, se asientan entorno a ellas, es así como las condiciones naturales van determinando el desarrollo de los asentamientos.

#### Las Ciudades

La historia de las ciudades del mundo se remonta a cinco mil o quince mil años atrás, en que surgieron asentamientos permanentes poco complejos. Las primeras ciudades verdaderas fueron consideradas aquellos grandes asentamientos permanentes donde sus habitantes ya no eran los simples dueños de las áreas cercanas al asentamiento, sino que pasaron a trabajar en ocupaciones más especializadas, donde el comercio, la provisión de alimentos y el poder fueron centralizados.

## Evolución Urbana

Mediaron milenios entre los primeros asentamientos agrícolas dispersos y las primeras grandes civilizaciones de la antigüedad. Pero la primera gran urbe de la historia fue Roma. La gran cantidad de tributos que le llegaban desde oriente y occidente, así como una fuerza de trabajo esclava muy numerosa, le permitieron un espectacular desarrollo urbano que alcanzó hasta el millón de habitantes, lo cual es una magnitud titánica para la época. Además, gracias a un gran talento para la ingeniería, sentaron las bases arquitectónicas de edificios y estructuras de carácter público, que caracterizaron el urbanismo occidental durante siglos y que resultan sorprendentes por su extrema ingeniosidad, como son: el alcantarillado, los acueductos, fuentes, puentes, termas, pavimentos, mercados, palacios, basílicas, teatros, anfiteatros, circos, etcétera.

Otra característica que todavía hoy puede advertirse en las ciudades construidas por romanos es su disposición siguiendo una retícula ortogonal, en la que se encuentran dos grandes vías que cruzan la ciudad de parte a parte: norte-sur, y este-oeste. Esto se advierte sobre todo con gran claridad en las que nacieron a partir de campamentos militares. Se destacó en esa época Hipodamo de Mileto<sup>1</sup> quien fue el primer arquitecto que creó el planeamiento urbano y la estructura de una ciudad dando importancia al aspecto funcional.

La ciudad moderna es resultado de las poderosas fuerzas que determinan la formación de los grandes estados europeos y las monarquías absolutistas de los siglos XVI y XVII. Las principales calles de la ciudad se ensanchan, aparecen las arboledas, los paseos, las grandes plazas y se intenta ordenar el crecimiento urbano a partir de plantas regulares. Los edificios públicos y administrativos cobran gran importancia y empiezan a ser el punto de referencia de la ciudadanía. La ciudad refleja la grandeza del estado y la monarquía.

---

<sup>1</sup> Hipodamo de Mileto: Fue un arquitecto, planificador urbanístico, matemático, filósofo y meteorólogo griego, y es considerado el Primer Urbanista o Padre de la Urbanística, que dio nombre al plan hipodámico o esquema de ciudades en retícula cuadrada. Él concibió el Plan Urbano del Pireo (puerto de Atenas).

El proceso de urbanización se inició en Europa en el siglo XVIII llamado Siglo de Las Luces, momento de consolidación de la ideología burguesa, y a finales del siglo XIX es impulsado como disciplina científica en el sentido moderno, como respuesta a los graves problemas resultantes de la Revolución Industrial con el invento de la máquina de vapor. El crecimiento urbano de los siglos XVIII y XIX fue solo el preámbulo del crecimiento que ocurriría en el siglo XX como consecuencia de los siguientes factores: el desarrollo del capitalismo, el transporte privado y las comunicaciones, que contribuyeron a la expansión de las ciudades.

Con la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, la fisonomía de la ciudad se adecua a los nuevos tiempos. Adquiere rasgos industriales y experimenta un gran crecimiento. La ciudad se divide en barrios claramente diferenciados. En los peores lugares se hacina el proletariado, que vive en condiciones miserables, mientras que las zonas más ventajosas se reservan para la burguesía y la actividad comercial. No obstante, la evolución urbana ha estado determinada no solo por factores económicos, sociales y avances tecnológicos, sino también por las condiciones geográficas de los lugares en que se desarrollaron los asentamientos, las cuales también han sido importantes en su forma, direcciones de crecimiento y características.

En el 1900 (siglo XX) solo el 10% de la población mundial residía en asentamientos urbanos, sin embargo 50 años después este porcentaje se triplicó. Actualmente, el promedio mundial alcanza aproximadamente el 50%, pero según cálculos estimados de la Organización de Naciones Unidas, dentro de menos de 20 años, seis de cada diez habitantes del planeta vivirán en ciudades.

Un aspecto importante a considerar dentro de este tema son los centros históricos de las ciudades, ya que hay consenso internacional en plantear que son los centros históricos la cuna de la urbanización, donde se concentran su diversidad cultural y mayores y más relevantes valores de cada localidad. Motivo fundamental para que comience por esta zona todo proceso de conservación, lo que avala además que todo este proceso debe partir de un riguroso análisis histórico.

### 1.6.2 La Planificación Física, recorrido histórico

El Término de ordenación del territorio como política de Estado e instrumento de planificación surge en la década de los 30 y se generalizó como disciplina científica y política de Estado de naturaleza técnica, económica, social, ambiental y administrativos a partir de 1960.

En opinión de muchos expertos el término de ordenación del territorio se considera extremadamente complejo y resulta relevante por la importancia que tiene la ordenación del territorio como imagen del grado de desarrollo de una determinada sociedad.

Aunque su complejidad resulta un reto, es necesario para avanzar en el desarrollo humano integral, pues significa no solo ordenar el espacio, pues cada territorio presenta características físicas económicas, sociales y culturales propias. Esto debe ser considerado un sistema para poder trascender hacia un modelo de desarrollo territorial con equidad y sostenibilidad.

La ordenación del territorio en los países Latinoamericanos tiene una historia reciente hacia la década de los 80. Desde su origen ha sido concebida de manera diversa, asociada, a las políticas de desarrollo económico regional y de descentralización.

En la segunda mitad de los 90, países como Bolivia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana conciben la ordenación del territorio como un instrumento de gestión ambiental, especialmente asociadas a zonificaciones de usos del suelo, considerando las potencialidades del mismo y la necesidad de preservar, conservar y/o recuperar el patrimonio natural e histórico-cultural.

De este modo en los años 90 se inicia en los países Latinoamericanos la elaboración de planes de ordenación y la elaboración de regulaciones jurídicas, las cuales a pesar de que reconocían la transversalidad e institucionalidad de la ordenación del territorio e involucraban elementos de planificación ambiental y urbano regional, no resolvían la necesidad de concurrencia de los planes ambientales, socioeconómicos y urbanísticos, según el ámbito de actuación, cada uno de estos planes estaba soportado por normas legales distintas, concebidas independientemente. Massiris, A. (2002).

En el caso de Norteamérica se da el caso de una tradición localista. El modelo de Ordenamiento Territorial en Estados Unidos es más colaborativo y comunicativo. Se realiza siguiendo un modelo de planificación territorial y la modernización de escenarios utópicos, lo que facilita la participación ciudadana y ayuda en la búsqueda de un proyecto territorial consensuado que dé respuesta a problemas territoriales complejos.

Para entender la Planificación Física es necesario, saber qué; planificar es planear, organizar u ordenar algo y físico, es lo real, lo objetivo, lo que podemos ver, tocar, lo que tiene forma. Por lo que podemos decir que la Planificación Física es la especialidad que se ocupa de los estudios para estructurar morfológica y funcionalmente los territorios, las ciudades, poblados y asentamientos pequeños. A partir de estos estudios se establece cuáles son los usos permisibles en cada lugar de acuerdo con sus características, hacia dónde y cómo pueden crecer los territorios, cómo deben ser las edificaciones, en qué lugares pueden o no estar ubicadas, dónde y cómo debe ser cualquier elemento, o espacio que vaya a ser incorporado, ya sea: un cartel, una reja, un parque, una escuela, el trazado de una carretera, de un acueducto, una línea eléctrica, etc.

A nivel mundial, en la década del veinte del pasado siglo, comenzaron una serie de investigaciones para analizar, la relación entre viviendas y servicios, definiendo un nuevo tipo de unidad funcional a la que deben remitirse los razonamientos acerca de la organización del barrio y los agregados mayores. Los planteamientos de Perry<sup>2</sup> con sus criterios de planificación social tuvieron mucha incidencia en el urbanismo de todos los países. Con el paso del tiempo y adecuado a las necesidades tuvieron lugar varios estilos de urbanismo como: el urbanismo racionalista, difundido ampliamente en Europa y los países americanos.

La necesaria reconstrucción física a la que se vieron sometidas las ciudades europeas tras la segunda Guerra Mundial aportó un nuevo desarrollo al urbanismo. Con el desarrollo del automóvil se generaron los suburbios. En el siglo XX se diseñaron

---

<sup>2</sup> Clarence Perry, uno de los primeros urbanistas sociólogos, fue el primer urbanista que propuso el concepto de unidad vecinal. Participó en la formulación del Plan Regional de Nueva York donde incorporó la noción de unidad vecinal.

importantes ciudades como Camberra en Australia, Chandigarh del Punjab y en Latinoamérica Brasilia, proyecto de gran éxito de Oscar Niemeyer<sup>3</sup>. En los últimos decenios las tendencias más fuertes han sido la interpretación del paradigma urbano norteamericano en las ciudades asiáticas. Europa se caracteriza por la renovación de las principales ciudades españolas. También se evidencia la importancia que cobra la construcción de espacios públicos en casi todas las ciudades.

Desde su constitución en 1957 la Unión Europea trazó su línea directriz en lo territorial, reforzada en 1983 por la Comisión Europea de Ordenación del Territorio como expresión espacial de las políticas económica, social, cultural y ecológica de cualquier sociedad. Parejo, 2003 en Sanabria, S.

Conceptualmente, lo que en Cuba se conoce como Planificación Física es la integración, en una institución, del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo, que se ocupan de la creación de ámbitos físico-espaciales, en los que pueda desarrollarse un modo de vida caracterizado por los valores culturales, éticos, políticos, ambientales y económicos que identifican a nuestra sociedad, y a cuya formación la misma Planificación Física contribuye.

Antes de 1959 existía una escasa significación del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo como función pública, y la Planificación Física se inicia como actividad en las funciones de la Junta Nacional de Planificación en 1955.

No fue hasta el 19 de mayo de 1960, después del triunfo de la Revolución, que es fundado El Instituto de Planificación Física (IPF), el cual perteneció inicialmente al Ministerio de Economía y Planificación (MEP), pero no es hasta el 28 de febrero de 1978 que es aprobado por el Consejo de Estado y de Ministros el Decreto 21 que responsabiliza a Planificación Física con la elaboración del Ordenamiento Territorial y Urbano, lo cual constituye su encargo estatal, función o misión fundamental. Elabora además los Planes o Estudios Especiales, Planes Parciales y Estudios de Detalle; dirige el proceso inversionista a través de los estudios de microlocalización, elabora

---

<sup>3</sup> Oscar Niemeyer, arquitecto brasileño. Dentro de sus principales proyectos se destaca la construcción de Brasilia y fue responsable de algunos icónicos edificios públicos de la ciudad como el Congreso Nacional de Brasil, la Catedral de Brasilia y el palacio de Alvorada.

las Regulaciones Urbanísticas y lleva a cabo el Control Territorial y Urbano, y de Ejecución de Obras.

De los Planes de Ordenamiento se derivan estudios específicos cuya realización también está dentro de las funciones de la Planificación Física, como son; los Planes parciales, Estudios o planes especiales y Estudios de detalle, los cuales se ejemplifican a continuación:

Planes parciales: Estudios específicos de una zona que puede ser residencial, industrial, turística o de otro uso.

Estudios o planes especiales: Desarrollo industrial, Desarrollo Turístico, Áreas Verdes, Espacios Públicos, etc.

Planes o estudios de detalle: Se realizan para áreas pequeñas, por ejemplo: un parque, un área de juegos infantiles, un pequeño centro de servicios, áreas para garajes, etc. Ley 145 (2021).

El conocimiento del territorio es de suma importancia para poder realizar los estudios de planeamiento en cualquiera de sus escalas o niveles. Este conocimiento debe abarcar tanto los aspectos geográficos, como históricos, culturales, económicos y de funcionamiento e interrelaciones con otros territorios, que permitirán desarrollar los análisis y propuestas más convenientes para cada lugar.

### Surgimiento y Evolución del Ordenamiento Territorial

Aunque el Instituto de Planificación Física es fundado en 1960, en sus primeros años se dedica a la elaboración de estudios sectoriales para el desarrollo industrial, agropecuario, de zonas residenciales y de organización y mejora de las condiciones de vida en las áreas rurales a lo largo del país; pero no es hasta el 28 de febrero con la puesta en vigor del Decreto 21 aprobado por el Consejo de Estado y de Ministros, que se designa a Planificación Física como responsable de la elaboración del Ordenamiento Territorial y Urbano en Cuba. Este decreto organizó los procedimientos y escalas de trabajo del planeamiento de los espacios rural y urbano, para brindar una respuesta ágil a las necesidades de conducir los acelerados programas de desarrollo socioeconómico del país, en busca de un desarrollo equilibrado del campo y la ciudad.

### 1.6.3 El Ordenamiento Territorial como disciplina técnica

El ordenamiento territorial ha sido objeto de diversas interpretaciones o conceptos, que expresan distintas maneras de entenderlo, algunos de ellos se enuncian a continuación:

El Ordenamiento Territorial es el instrumento adecuado para el desarrollo local, tiene como objeto de estudio el territorio con su sistema de asentamientos y constituye una disciplina científico-técnica, administrativa y política que analiza los problemas de manera integrada. Define la distribución de los usos del suelo y la localización de las estructuras y sistemas que facilitan la integración funcional de los territorios, en correspondencia con sus características. Permite determinar las potencialidades, restricciones y problemas en las diversas temáticas que abarca, a partir de las cuales propone soluciones coherentes y oportunas por etapas estableciendo prioridades para alcanzar el modelo territorial al que se aspira.

En Cuba se define como “la actividad que propone, regula, controla y aprueba las transformaciones espaciales en el ámbito rural y urbano con diversos niveles de precisión, integrando la políticas económicas, sociales y ambientales, y los valores culturales de la sociedad en el territorio, con el objetivo de contribuir al logro de un desarrollo sostenible”.

En la metodología para la elaboración de los Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano (2013), está definido como: la expresión espacial de la política económica, social, cultural y ambiental de toda la sociedad con la cual interactúa. Es una disciplina científico técnica orientada al desarrollo equilibrado y a la organización del espacio según un concepto rector.

#### Cualidades del Ordenamiento Territorial

- Integral: El territorio y su realidad se estudia como un todo. Sus componentes se analizan integralmente; teniendo en cuenta las relaciones que existen entre ellos.
- Sistémico: El territorio es un espacio geográfico compuesto por diferentes sistemas: administrativo, físico natural, social, económico y funcional.
- Flexible: Se ajusta a los cambios del desarrollo territorial, de acuerdo con los programas de gobierno y planes de desarrollo nacional.

- Prospectivo: Con visión de futuro y de acuerdo con los actores locales. Lara.T (2018)

#### Necesidades del Ordenamiento Territorial

- Utilizar el conocimiento acumulado durante años a partir de la investigación para la elaboración de estudios anteriores, y la experiencia profesional existente.
- Abordar con fuerza e integralidad los problemas fundamentales de los territorios.
- Propiciar oportunidades para alcanzar condiciones de vida adecuada para la población y los territorios.
- Considerar el medio ambiente como aspecto integrante del desarrollo sostenible.
- Preservar la biodiversidad y los recursos naturales, la calidad ambiental y paisajística, los valores patrimoniales y la salud humana. Lara.T (2018)

#### 1.6.4 Instrumentos del Ordenamiento Territorial y Urbano.

Según la Ley 145 del 2021, los instrumentos de ordenamiento territorial y urbano son el complemento territorial de los planes de desarrollo económico y social a mediano y largo plazos; generan productos distintos, los cuales no son excluyentes sino interrelacionados; contemplan el territorio que ordenan como un todo y, en consecuencia, consideran los valores y usos presentes en él, así como los previstos en cualquier otro plan o proyecto, aunque este sea de la competencia de otra instancia de Gobierno. Contienen estrategias que permiten maximizar la eficiencia económica del territorio y establecen su cohesión espacial, ambiental, social, política y cultural en forma sostenible, a partir de una ocupación ordenada y un uso racional del territorio; están asociados a un proceso de planeamiento continuo con un enfoque estratégico que los dota de sus propios instrumentos de gestión.

Se establecen como instrumentos de ordenamiento territorial y urbano los siguientes (Ley 145/2021):

1. El Esquema de Ordenamiento Territorial, con un carácter estratégico, que formula el modelo de ordenamiento, las políticas y las determinaciones territoriales y urbanísticas; se elabora para el ámbito nacional y provincial con un alcance de largo plazo.

2. El Plan de Ordenamiento Territorial, con un carácter estratégico, que formula el modelo de ordenamiento, las políticas, las determinaciones y las regulaciones territoriales específicas, según el alcance del instrumento, así como el programa de acciones; se elabora para el ámbito municipal y parcial, con un alcance de corto y mediano plazos.

3. El Plan de Ordenamiento Urbano, con un carácter estratégico, que formula el modelo de ordenamiento, las políticas, las determinaciones urbanísticas para la organización del uso del suelo, su ocupación y utilización, la estructura y morfología, las regulaciones urbanísticas específicas, según el alcance del instrumento, así como el programa de acciones; se elabora para el ámbito de asentamiento humano y parcial, zonas con regulaciones especiales, zonas priorizadas para la conservación y actividades productivas y no productivas, con un alcance de corto y mediano plazos.

4. El Estudio de Detalle, instrumento complementario, cuyo fin es la precisión de determinaciones de los planes de ordenamiento territorial y urbano, siempre que estos lo requieran y no se altere la calificación del suelo ni su aprovechamiento; formula propuestas de diseño, regulaciones y condicionales territoriales, urbanísticas, arquitectónicas y ambientales específicas, con un alcance de corto y mediano plazos.

a) Estudios territoriales o urbanísticos, completan, precisan o ajustan las determinaciones de los instrumentos de ordenamiento territorial y urbano para facilitar su gestión; y estudios de localización, estudios técnico-económicos orientados a definir el territorio o el área en que se localiza una inversión mediante el análisis de los elementos territoriales necesarios con el que se evalúa su factibilidad, como el impacto ambiental o territorial, obras inducidas y afectaciones.

Los instrumentos de ordenamiento territorial y urbano constituyen instrumentos de gobierno de obligatorio cumplimiento para las personas naturales y jurídicas, y mantienen vigencia hasta que la evaluación de su implementación aconseje su revisión. Ley 145 (2021).

#### 1.7 Diagnóstico de Comunicación interna

Con la actualización y consolidación de los instrumentos y metodologías del ordenamiento urbano, en el Decreto Ley 42/2021 con la creación del Instituto de

Ordenamiento Territorial y Urbanismo, se regula de forma adecuada el planeamiento, gestión, control y disciplina territorial y urbana. Por ello resulta de interés la necesidad de fortalecer la comunicación social en materia de planeamiento, a partir de su capacidad de orientar y articular las acciones para hacer ciudad y prevenir las indisciplinas. En aras de conocer, cómo se comporta la comunicación hacia el interior de la Delegación Provincial de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos se realiza un Diagnóstico de Comunicación.

En palabras de Trelles (2001) el diagnóstico “es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución”. (p. 246). Dentro del marco de la investigación, es necesario que se logre a través de las preguntas realizadas, conocer más hacia lo interno de la organización para interpretar adecuadamente los resultados para lograr los objetivos esperados.

Según Martínez (2009)

Un diagnóstico es realizar una especie de fotografía respecto de un fenómeno, en este caso de la comunicación en la institución. Parto del axioma de que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal (la organización), y que establecen ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos. (p. 127)

Es también Martínez quien dice que el diagnóstico de comunicación implica una evaluación no solo del sistema de comunicación que exista en la organización para organizar el flujo de los mensajes entre sus públicos, sino también sus resultados, que en definitiva es su finalidad....ello es importante porque si esto no está bien definido difícilmente podremos sugerir cambios sustanciales en términos de comunicación. (p.128-129)

Dentro del marco de la investigación, es necesario que se logre a través de las preguntas realizadas, conocer más hacia lo interno de la organización para interpretar adecuadamente los resultados para lograr los objetivos esperados.

Muriel y Rota (1980) definen, que la investigación social aporta la infraestructura de información esencial para poner en marcha las subsiguientes etapas de planificación e implementación de comunicación institucional (p. 155)

El diagnóstico, “permite encontrarse a la organización consigo misma; incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr metas” (Martínez, 2009, p. 128). De esta forma identifica las fortalezas y debilidades en la manera en que se efectúa la comunicación. Este proceso analítico involucra la recopilación de datos a través de análisis de documentos, entrevistas, encuestas y se puede aplicar tanto a nivel interno como externo.

Al conocer a través del Diagnóstico de Comunicación, en qué áreas está funcionando bien y en cuáles puede mejorarse, se puede trabajar en los problemas que están afectando la efectividad de la comunicación y hacer recomendaciones para su solución.

#### 1.7.1 El Diagnóstico de Comunicación Interna

Para evaluar cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de una organización, se utiliza el diagnóstico de comunicación interna. En este se evalúan diversos aspectos para detectar posibles áreas de mejora. Estos pueden ser la claridad y efectividad de los mensajes, la colaboración de los trabajadores, el uso de los canales de comunicación y el impacto que tiene esta en el clima laboral y la pertenencia con la institución. Una vez recopilados los datos, se analizan y se obtienen conclusiones que son las que permiten elaborar estrategias. Estas pueden incluir cambios en los canales a utilizar, capacitación del personal en estas habilidades y otros aspectos relevantes que permitan potenciar el éxito de la organización.

Muriel y Rota (2000) abordan otros dos tipos de investigaciones de la comunicación interna:

- Investigación descriptiva acerca de los públicos internos: permite conocer particularidades de los miembros de la organización, por lo que es útil para el establecimiento lento de programas de desarrollo y capacitación, el diseño y

elaboración de mensajes impactantes y la selección de los medios de comunicación adecuados, así como la organización de festejos, y felicitaciones en fechas de onomásticos, cumpleaños, etcétera.

- Investigación de las opiniones y actitudes de los públicos internos: permite conocer las inclinaciones, tendencias, actitudes y posibles comportamientos de los miembros de la organización con respecto a las orientaciones y políticas de la dirección. Esta investigación posibilita al sistema de comunicación institucional ubicar afinidades y áreas de conflicto real y potencial, lo que puede facilitar la armonización entre los intereses de la institución y los de su público interno.

Las ventajas principales del diagnóstico de comunicación institucional según Muriel y Rota (1980, p. 148) son:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de las mismas; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa.

Capítulo II: Diagnóstico de comunicación interna para la Delegación Provincial de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

En este capítulo se hace referencia a los fundamentos metodológicos para la investigación, se define el problema y los objetivos que se persiguen con el estudio, los métodos usados para el análisis y la caracterización sobre la entidad.

### 2.1 Fundamentos metodológicos que sustentan la investigación

La investigación realizada se sustenta en el paradigma metodológico cualitativo, ya que se realizó una recopilación de datos para obtener resultados de opiniones o experiencias, emociones o comportamientos. Se pone en vigencia lo referido según Sampieri (2006, p. 8) cuando dijo que el enfoque cualitativo es aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se fundamentan más en un proceso inductivo de explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas.

La Constitución cubana reconoce, como uno de los derechos más importantes de las personas, el derecho a una vivienda adecuada y a un hábitat seguro y saludable. Esto se refleja en el artículo 71 de la misma donde consta: El Estado hace efectivo este derecho mediante programa de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas, con la participación de entidades y la población, en correspondencia con las políticas públicas, las normas del Ordenamiento Territorial y Urbano y las leyes.

Los instrumentos de Ordenamiento Territorial, están dirigidos al desarrollo equilibrado y sostenible, con una adecuada articulación territorial entre lo global y lo local, y a su vez contribuyen a promover el uso racional de los recursos y de las capacidades de los territorios. Es importante la divulgación y el conocimiento de estos en la organización, es lo que da la fortaleza para su uso y aplicación en la provincia ya que su implementación es a partir de un efectivo proceso de participación institucional y ciudadana, liderado por el gobierno. Aunque se cuenta con un sistema de información territorial, con las características e indicadores y elementos significativos del territorio, este debe fortalecerse, para contribuir sustancialmente a otorgarle pertinencia y oportunidad a las decisiones territoriales con una adecuada gestión y dominio del tema por parte de los implicados. Sin embargo, se ha podido evidenciar

dificultades, sobre todo en el carácter participativo e integrador de los referidos instrumentos y también en su propia gestión.

#### Problema de Investigación

¿Cómo facilitar los procesos comunicativos para el acceso a los Instrumentos del Ordenamiento Territorial de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos?

Objeto de estudio: El acceso a los Instrumentos del Ordenamiento Territorial

Campo de Investigación: La Comunicación institucional Interna

Objetivo General:

Aplicar un diagnóstico de comunicación interna para el acceso a los Instrumentos de Ordenamiento Territorial de la Delegación del Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

Objetivos Específicos.

4. Analizar los presupuestos teóricos en relación con los Instrumentos del Ordenamiento Territorial y la Comunicación interna
5. Caracterizar la comunicación interna en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.
6. Diagnosticar el estado de la comunicación interna para el acceso a los Instrumentos de Ordenamiento Territorial de la Delegación del Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos.

Tipo de Estudio de la Investigación

La investigación que se desarrolla es de tipo exploratorio, -también denominada interpretativa o de enfoque de teoría fundamentada. Esta suele llevarse a cabo cuando el problema se encuentra en una fase preliminar y ayuda al investigador a familiarizarse con la situación problemática. Para Ronald Weiers (Camacho da Silva, 1999): “es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación” (p. 2). Se puede afirmar que este tipo de investigación es una de las más importantes en la etapa inicial. Métodos de investigación

Están constituidos por las estrategias (teóricas o lógicas), y los procedimientos o técnicas que son utilizadas para la recolección de la información (empíricos) durante el trabajo de campo.

### Métodos Teóricos

#### Analítico - sintético

La utilización de este método nos permite la identificación del problema con la elección de un proceso adecuado, formulando una hipótesis de estudio que nos posibilite profundizar en la situación y conocer su estado. También facilita la interacción que existe entre el conocimiento y manejo de los diagnósticos de comunicación institucional.

#### Histórico - lógico

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos ya que es necesario su estudio ordenado, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Mediante el método histórico-lógico se analiza la trayectoria concreta de la teoría y su condicionamiento en los diferentes periodos.

#### Inductivo – deductivo

Este método parte de una observación de los hechos concretos en la organización, se utiliza la inducción para poder llegar a una generalización dependiendo de la cantidad de hechos observados. Luego se parte de una premisa general que se considera verdadera donde se utiliza la deducción lógica para llegar a una conclusión particular.

### Métodos del nivel empírico

Los métodos empíricos se utilizan para descubrir y acumular un conjunto de hechos y datos como base para diagnosticar el estado del problema a investigar y/o la constatación o validación de la propuesta a ofrecer en la investigación, pero que no son suficientes para profundizar en las relaciones esenciales y por ello requieren del empleo de conjunto con los métodos teóricos (Hernández, Argüelles y Palacios, 2021)

#### -Análisis de documentos

Se debe realizar una investigación documental, para de esta forma recopilar información ya existente sobre el tema a investigar. La concepción misma del diseño investigativo supone una amplia búsqueda de información, tanto para el marco teórico como metodológico. (Anexo1)

#### -Análisis de Contenido

Es el conjunto de técnicas dirigidas a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos. Se realiza siguiendo pasos que permitan ejecutarlo adecuadamente. Se integra la observación y producción de datos e interpretación o análisis de los mismos, precisando el contenido expreso, directo o indirecto. (Anexo 2)

#### -Observación participante

Es una técnica flexible de investigación en la cual se recogen datos, de modo sistemático pero no intrusivo, compartiendo su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, conocerlo desde el interior del mismo. Se seleccionan un conjunto de informantes a los cuales observar, para luego aplicarles técnicas como la entrevista, la encuesta o la revisión de documentos. Se aplicará en:

##### Escenarios formales:

1. Consejos de dirección, reuniones, asambleas.
2. Actitudes y comportamientos tanto de directivos como de subordinados.

Conversaciones informales: Se considera tanto las que se establecen entre individuos de un mismo nivel jerárquico como las que se producen entre sujetos de diferente posición en el organigrama.

##### Escenarios informales:

1. Interacciones a nivel de pasillo
2. Conversaciones informales entre los directivos y entre estos y los subordinados.
3. Encuentros informales: En horarios de merienda, almuerzo, trasportación, así como en celebraciones y actividades que se desarrollaron en la organización.

4. Murales, carteles, identificador visual, locales de trabajo.

5. Durante la aplicación de la entrevista y los cuestionarios.

-Entrevista semiestructurada

Según Sampieri (2006), las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. (p. 597)

Se realiza la entrevista en esta investigación con el fin de saber que conocen y opinan los directivos acerca de los instrumentos de Ordenamiento Territorial, analizar la interpretación que les da cada uno. Se persigue lograr un vínculo con el resto de los trabajadores para mejorar la comunicación y contribuir a la solución de la problemática existente (Anexo 3).

-Encuesta

El cuestionario como lo define Bernal (2000)

.... es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. (p. 250)

Para realizar la encuesta se dirige la misma a un grupo de técnicos y especialistas de las diferentes áreas, con el objetivo de evaluar el comportamiento de los elementos que forman parte de la comunicación interna de la entidad (Anexo 4).

Población y Muestra

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, de 83 trabajadores existentes se toma una muestra de 20, de estos 6 son directivos, a los cuales se les aplicó una entrevista y 14 (técnicos y especialistas) distribuidos en las diferentes áreas de la

DPOTU, que aceptaron participar en el estudio, debido a que ofrecen información importante para la recolección y análisis de datos, de la cual se pretende evaluar los resultados obtenidos.

## 2.2 Caracterización de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos

El lugar donde se realiza la presente investigación es la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos, cita en Ave 62 / 33 y 35 No. 3306.

La experiencia histórica mundial demuestra que ordenar los territorios en sus diferentes dimensiones y niveles de acuerdo a un Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial y/o Urbano con el fin de lograr mejorar los equilibrios territoriales, sólo es posible dentro del marco del Socialismo, con formas de propiedad estatal y otras diversas, sobre los medios de producción.

Partiendo de la realidad territorial y de las necesidades sociales, lo que en Cuba se conoce por Planificación Física es la integración, en una institución, de las disciplinas del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo, con capacidad para relacionar variables y procesos económicos, sociales y ambientales en el territorio y en los asentamientos, entendidas éstas como la creación de ámbitos físico-espaciales; en los que puedan desarrollarse un modo de vida caracterizado por los valores culturales, éticos, políticos, ambientales y económicos que caracterizan a la sociedad, y a cuya formulación la misma Planificación Física contribuye.

Hasta 1958, la protección del medio y de los recursos naturales de Cuba se circunscribía a la aplicación de algunas medidas establecidas por los reglamentos y las ordenanzas sanitarias, muchos de los cuales databan de la época colonial; así como insuficientes programas de saneamiento, auspiciados por la Oficina Panamericana de la Salud.

En 1959, existía gran cantidad de pequeñas instalaciones portuarias vinculadas a la producción de azúcar, controladas fundamentalmente por los norteamericanos, la mayoría de las cuales no presentaba condiciones naturales, ni técnicas para hacer frente a un comercio exterior que crecería vertiginosamente sobre la base de barcos

de mayor porte. Las Playas, los centros turísticos (clubes) y la recreación eran privilegio exclusivo de pocos.

La inexistencia de redes de infraestructuras básicas, representaba un lastre cuya necesaria superación era inmediata. La Revolución heredó de la seudorrepública una red vial insuficiente y distorsionada, que respondía, en lo fundamental, al interés de facilitar las inversiones privadas, preservar los latifundios y aumentar el valor de determinadas tierras, propiedad de las grandes compañías, y de los políticos personeros de distintos gobiernos.

En mayo de 1960 se crea adscrito al subsecretariado Técnico de Proyectos el Departamento de Planificación Física, dividido en División de Planificación Urbana y División de Planificación Regional. Entre 1963-1964 se hizo necesario crear una división territorial que permitiera la reorganización de las actividades políticas y de masas. Así como la administración de las ramas económicas y de servicio para asegurar su coordinación, dirección política y vinculación con las necesidades de la población.

La especialidad de Planificación Física permaneció como programa de estudios desde 1968 a 1987. En enero de 1985 el Sistema de Planificación Física pasó a ser Direcciones de arquitectura y urbanismo. Entre los años 1990 las Direcciones de Planificación Física se enfrascaron en elaborar los primeros planes municipales y de ciudades. Entre 1992 y 1993 se agudizó el Período Especial y se inició la estrategia de descentralización del planeamiento y la gestión hacia los municipios. Al aprobarse en el VI Congreso del PCC los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución, se elabora el Esquema Nacional de Ordenamiento Territorial, el cual identificó las potencialidades y restricciones para el desarrollo y transformación del territorio.

En medio de estas condiciones no existía ordenamiento para una actividad organizada y dirigida de localización de inversiones; la carencia de conocimientos, de información y de especialistas con visión integradora, constituía un obstáculo de envergadura para el desarrollo de Planificación Física.

Cuando en 1960 se crean condiciones elementales para hacer Planificación Física, Cienfuegos con 8 municipios vinculados pertenece a la antigua provincia de Las Villas, con una DPA (División Política Administrativa) originada en 1878 con excesivas dimensiones y una extensión territorial en sus 32 municipios de 21 411Km<sup>2</sup> y desproporcionados con 1 030152 habitantes; sólo en función del control económico de las oligarquías y del imperialismo, y con capital en la ciudad de Santa Clara; donde se desempeñaba el primer Departamento de Planificación Física, dentro del antiguo Ministerio de Obras Públicas y donde al Municipio de Cienfuegos se le consideraba el Distrito Oeste de Planificación Física en ese Ministerio.

En el Censo de 1953 los ocho municipios que pertenecerían con posterioridad a la Región de Cienfuegos contaban con 7 238 Km<sup>2</sup> y 218 724 habitantes con el 55.6 % de urbanización.

Se realizaba desde Santa Clara con un grupo de 4 trabajadores en 1960; 10 trabajadores en 1963 y 28 trabajadores en 1970; atendiendo a todos los municipios; se enfrentaba la carencia de cuadros técnicos, calificados y experimentados, de marco jurídico, de información territorial básica, de conocimiento del Planeamiento Territorial y Urbano; sin nociones de la problemática de los territorios y sus soluciones.

Se hereda un sistema de asentamientos sin base industrial, con la espontaneidad como motor impulsor de las ciudades, pueblos y otros lugares habitados. La población de la provincia de Cienfuegos contaba con 57 991 habitantes y los pueblos urbanos del entorno más cercano: Cruces con 18 738 habitantes, San Fernando de Camarones con 12 617 habitantes, Palmira con 10 740 habitantes, Aguada de pasajeros con 7 268 habitantes, Santa Isabel de las Lajas con 5 322 habitantes y Rodas con 4 569 habitantes (1953).

Con la puesta en marcha del proceso de perfeccionamiento del SPF (Sistema de Planificación Física) desde el IPF (Instituto de Planificación Física), se crearon las bases en cada territorio y en el 2021 se concretó la extinción del SPF dando inicio a la creación del nuevo organismo con subordinación nacional INOTU (Instituto de Ordenamiento Territorial y Urbanismo) y sus unidades organizativas (Ver Anexo 6), DOTU (Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo) y DMOTU (Dirección

Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo), de acuerdo al Decreto-Ley 42/2021 “De la Reorganización del Sistema de Planificación Física y la creación del Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo”

La ciudad de Cienfuegos fue planificada desde los primeros momentos de su fundación, el 22 de abril de 1819, con un diseño urbano racionalista de factura francesa siguiendo el esquema clásico de la ciudad trazada en cuadrículas (Anexo 5). Este orden urbano se continúa en la medida que la ciudad va creciendo y desarrollándose teniendo en cuenta las ordenanzas urbanas, pasando por los esquemas y planes directores hasta los actuales planes de ordenamiento urbano y otros estudios especiales

Misión: Proponer la política del estado y del Gobierno en materia de Ordenamiento Territorial, Urbanismo, su gestión, los aspectos de diseño y la arquitectura relacionadas con el urbanismo, el catastro, y una vez aprobada, dirigir y controlar su aplicación, así como ejercer el papel rector en el enfrentamiento a las ilegalidades en el ámbito de su competencia.

Visión: Alcanzará el INOTU en Cienfuegos un nivel superior de calidad y pertinencia social con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el incremento de la visibilidad nacional y provincial, convirtiéndose en un centro de excelencia, cuya imagen responde a su quehacer en el territorio.

Objeto social: Es rectora del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo de la provincia, dirige y controla sus acciones apoyadas en la ciencia, tecnología de avanzada y sus Recursos Humanos altamente calificados.

Valores Corporativos:

Profesionalidad: Contamos con un equipo multidisciplinario y altamente preparado, que nos permite alcanzar resultados destacados en la Gestión de comunicación que tributa al objeto social de la Institución en el Ordenamiento Territorial y Urbano.

Innovación. Entendida como la capacidad y voluntad para el desarrollo, a partir de la aplicación sustentable de nuevos conocimientos y tecnologías.

Unidad: Se trabaja en equipo, apoyando las decisiones que se tomen en un colectivo; comunidad indestructible.

**Creatividad:** Se plasma en cada actividad de comunicación las iniciativas y las mejores ideas colectivas para aprovechar las potencialidades de los recursos humanos con que contamos.

**Visión del futuro:** Se trabaja por alcanzar una imagen positiva del INOTU Cienfuegos en constante interacción con los públicos objetivos.

**Valores Compartidos:**

**Compromiso:** Entendido como la lealtad a la Revolución, al Modelo Político, Económico y Social Cubano y el sentido de pertenencia al Sistema del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo.

**Ética:** Se manifiesta en la conducta de los trabajadores al actuar de modo consciente y libre, y su correspondencia con lo que sería correcto o no, de acuerdo con las políticas.

**Honestidad:** Entendida como el apego irrestricto a la verdad, a la dignidad y al decoro en la actuación.

**Disciplina:** Entendida como el cumplimiento consciente de lo legalmente establecido, de lo orientado o acordado colectivamente.

**Modestia:** Entendida como la virtud que modera la actuación del individuo, despojándolo de engreimiento, vanidad y autosuficiencia.

**Patriotismo:** Entendido como el amor a la patria, expresado en el reconocimiento y sentimiento de orgullo de su historia, soberanía, independencia, identidad nacional y tradiciones culturales.

**Discreción:** Entendida como la prudencia en no divulgar o comentar a personas no autorizadas datos o información clasificada o sensible de carácter económico, político o social a la que tenga acceso por razones de su trabajo.

**Disciplina:** Se acatan las decisiones de los dirigentes siempre y cuando estén fundamentadas en bases sólidas, siendo estrictos cumplidores de las normas y leyes que rigen nuestra labor.

Caracterización de los públicos de la organización:

En la organización objeto de estudio el público interno está conformado por toda la plantilla, a tiempo completo y parcial, trabajadores de la entidad y graduados en adiestramiento.

Según los datos del cierre de abril 2023, la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 83 trabajadores, sin poseer cargos vacantes, de los cuales 51 corresponden al sexo femenino (61,4%) y 32 al sexo masculino (38,6%).

Respecto al nivel profesional:

Superior: 23 (27,7%)

Preuniversitario: 15 (18,07%)

Técnico medio: 12 (14,5%)

Secundaria básica: 3 (3,61%)

De acuerdo a la categoría ocupacional el desglose en la entidad objeto de estudio es el siguiente:

Cuadros: 8 (9,6%)

Técnicos: 61 (73,5%)

Obreros: 5 (6,02%)

Servicios: 9 (10,8%)

También son integrantes del público interno las distintas organizaciones políticas que se encuentran presentes en la entidad, las cuales desempeñan un papel significativo en la misma, representada por la afiliación del total de trabajadores a las organizaciones sindicales, así como el funcionamiento de la UJC y los núcleos del PCC.

### 2.3 Análisis de los resultados

En toda entidad debe existir un sistema de comunicación para garantizar los niveles de información y motivación que aseguren la participación consciente de los trabajadores Un diagnóstico de comunicación según Muriel y Rota (1980)

.....es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución. Este procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador institucional en el interior de la institución ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

### Comportamiento de la Comunicación en la DPOTU

Flujos: En lo relativo a los flujos de comunicación y según la opinión de los directivos a pesar de manifestarse los cuatro existentes: Vertical descendente/ascendente, Horizontal y Transversal, se hace mayor uso en las primeras, no se visualiza un equilibrio entre ellos; refieren que sería pertinente que existiese un equilibrio, ya que se alcanzaría una mayor efectividad en los procesos comunicativos que se dan al interior de la organización y se minimizaría el surgimiento de problemas internos que afectan la actividad laboral.

Comunicación Vertical: La mayoría reconoce el predominio del flujo vertical descendente por sobre los demás; algunos declaran la existencia de una marcada verticalidad, lo cual se traduce en que las informaciones parten en su mayoría del nivel superior de dirección hacia los trabajadores de la base, a través de las estructuras formales establecidas en el organigrama. En consecuencia, los trabajadores refieren que la información la reciben fundamentalmente de su jefe inmediato superior.

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos de una organización, es decir del nivel superior al subordinado, caracterizada por mensajes de tareas, normas, procedimientos y regulaciones. Dicha comunicación descendente tiene como objetivos asegurar que los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la entidad, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de información y fortalecer los roles jerárquicos.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Está relacionada con los problemas no resueltos, sugerencias de mejoras y procedimientos de presentación de quejas, para contribuir a que los miembros de la Organización se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos

corporativos, favorece un máximo aprovechamiento de las ideas por estimular el consenso, el autoanálisis y la reflexión.

Comunicación Transversal: Por la naturaleza y las características del contenido en los mensajes, así como porque la particularidad del asunto lo requiere, se establece una transmisión e intercambio de información entre jefes y subordinados sin que medien otras estructuras intermedias de dirección. Teniendo en cuenta que el flujo transversal de la comunicación, ha tomado significativa trascendencia debido a los beneficios que ofrece el intercambio de ideas, y las riquezas que aporta a las áreas de trabajo al colegiar los posibles elementos a valorar; así como el aporte a los análisis de diferentes visiones para la solución de problemáticas lo ven como un problema, por la poca participación en la toma de decisiones a partir de sus consensos.

Por otra parte, se hace alusión a la necesidad de establecer un equilibrio entre estos distintos flujos, para alcanzar la efectividad en los procesos comunicativos que se suscitan al interior de la organización. Esto trae consigo deficiencias en la comunicación, expresadas en determinados niveles de la estructura organizacional, lo cual se revierte a su vez, en problemáticas internas que afectan el óptimo desempeño de la institución.

Redes de Comunicación:

Se pueden presentar dos tipos, en la DPOTU las redes formales funcionan, cada vez que la comunicación transita por la cadena de mando sin notables deficiencias, de esta manera lo revelan los trabajadores. Estas se utilizan, para indicar, notificar y coordinar las tareas en la organización, así como, para establecer el posterior control de su cumplimiento, lo cual es inherente a una institución de este tipo, y a las dinámicas laborales que en ella se desarrollan.

De manera general, directivos y trabajadores le prestan una mayor atención a los mensajes que viajan por las redes formales de comunicación, entre otras razones por la confiabilidad de este tipo de fuentes, así como por la verosimilitud de esas informaciones. Las redes formales se emplean para la coordinación de las tareas de tipo laboral, desarrollo de los mecanismos de control e informaciones.

Las vías más utilizadas son el correo electrónico y el teléfono, en representación de los canales mediatizados independientemente del acceso limitado al internet y al medio electrónico en general.

Mientras que el uso de las redes informales está enfocado mayormente en llenar los vacíos que dejan las informaciones laborales en relación a las necesidades comunicativas de contenido humano. Al respecto, las comunicaciones que se establecen por esta vía coadyuvan al desarrollo de las relaciones humanas demostrado en el ambiente interno en que se desenvuelve la organización.

La existencia de redes informales está condicionada por las relaciones de trabajo que se establecen al interior de las distintas direcciones y departamentos.

#### Canales de comunicación interna

Existen varias opiniones de los directivos que aunque usan el correo y otras tecnologías como video conferencias, teléfono, piensan que el contacto cara a cara es importante principalmente para tocar temas nuevos, decisivos de relevante importancia. Este tipo de comunicación directa, posibilita adquirir una riqueza de información y una retroalimentación inmediata, lo que facilita, a su vez, la corrección de las distorsiones o malinterpretaciones de los contenidos, que puedan suscitarse.

#### Canales directos

En lo que respecta a los canales directos se destacan los encuentros personales, la participación en videos conferencias, asambleas, despachos, entrevistas, matutinos y reuniones con las diferentes instituciones externas que facilitan la retroalimentación con intercambios cara a cara, en estos casos principalmente de manera colectiva. Por lo que las informaciones que se brindan, en estos espacios, tienden a ser novedosas y no repetitivas, mientras que el tipo y el contenido que incluyen, no requiere de sucesivas emisiones para lograr una óptima asimilación.

#### Tipos de Mensajes

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. En la DPOTU predomina el mensaje de tarea, según manifiestan los trabajadores para completar la realización de

tareas específicas. Los niveles de subordinación están estrictamente pautados, se corresponde con el hecho de que se respete la cadena de mando para la transmisión de las indicaciones, orientaciones y cualquier tipo de información de carácter laboral. Al respecto, los trabajadores señalan que es precisamente esta vía la que mayor seguridad brinda a la hora de enviar las informaciones a los colectivos laborales.

La comunicación es vista por los directivos desde una perspectiva informativa, en función del desarrollo de las tareas laborales. Para ello se basan en la transmisión de los mensajes a los trabajadores a través de la cadena de mando, con el objetivo de que lleguen a su destino fieles a como fueron emitidos.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la institución a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la institución para conseguir los objetivos previstos.

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la institución, al considerar principalmente sus actitudes, satisfacción y realización. Estos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo, los elogios del superior al empleado, las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado; las sesiones para resolver conflictos, las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales, deportivas, entre otros), y sesiones de asesoramiento.

La institución puede generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la institución.

Todos los entrevistados conocen de la existencia de los instrumentos de Ordenamiento Territorial. Esto está dado porque se trata de los directivos de la entidad, así como algunos especialistas que conocen al respecto. El 66% de la muestra opina que la divulgación del uso de estos instrumentos resulta insuficiente o muy limitada, dada la importancia de los mismos en el estudio del territorio a largo plazo para el desarrollo de sus potencialidades, así como el poder de resiliencia ante sus limitaciones.

En opinión de los entrevistados deben darse a conocer estos instrumentos, a todos los públicos a través de los medios de difusión masiva, al uso de la página web institucional, los medios que tienen mayor audiencia, tales como las redes sociales.

De modo general es evidente la necesidad de una comunicación consciente, deliberada, planificada, con objetivos claramente determinados, para fortalecer la imagen de esta entidad, así como lograr un mejoramiento del ambiente interno en términos de clima y cultura organizacional. Con el fin de establecer mejoras, se realizó la siguiente propuesta:

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y URBANÍSTICO DE CIENFUEGOS

No.	Objetivo	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Establecer canal de comunicación	Incrementar el uso de herramientas como, correo electrónico, mensajería instantánea o intranet para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo.	Comunicador Institucional	Durante todo el año (2024)
2	Fomentar la transparencia	Compartir información relevante con todos los empleados de manera regular y transparente, manteniéndolos informados sobre los objetivos, logros y desafíos de la entidad.	Delegado DPOTU y Cuadros	Durante todo el año (2024)
3	Realizar reuniones regulares	Programar reuniones periódicas para discutir el progreso de los proyectos y alinear las expectativas entre los miembros del equipo.	Delegado DPOTU	Mensual
4	Establecer un ambiente abierto	Fomentar la participación activa, así como la retroalimentación constructiva, para que los empleados se sientan seguros al expresar sus ideas y preocupaciones.	Delegado y Subdelegados DPOTU	Durante todo el año (2024)
5	Utilizar herramientas de colaboración	Implementar herramientas de colaboración en línea, como plataformas de gestión de proyectos, para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre los miembros.	Comunicador Institucional e Informáticos	Primer semestre 2024
6	Promover la comunicación cara a cara	Fomentar las interacciones cara a cara, siempre que sea posible, ya sea a través de reuniones presenciales o videoconferencias, para promover una comunicación más efectiva y personal.	Comunicador Institucional	Durante todo el año (2024)

7	Escuchar activamente	Prestar atención a las preocupaciones y opiniones de los empleados y responder de manera adecuada, demostrando que su voz es valorada y promoviendo una comunicación abierta.	Delegado y Subdelegados DPOTU	Durante todo el año (2024)
8	Establecer canales de retroalimentación	Implementar herramientas y mecanismos para que los empleados puedan proporcionar retroalimentación sobre la comunicación y sugerir mejoras.	Comunicador Institucional y Capacitador	Trimestral
9	Mejorar las habilidades de comunicación	Ofrecer capacitación y herramientas para mejorar las habilidades de comunicación.	Comunicador Institucional y Capacitador	Mensual
10	Establecer metas y objetivos claros	Asegurar que todos los miembros comprendan cuales son los objetivos de la organización y la importancia que su trabajo tiene para la misma.	Delegado y Subdelegados DPOTU	Durante todo el año (2024)
11	Desarrollar la cultura urbanística	Realizar acciones educativas sobre los instrumentos de ordenamiento territorial.	Especialistas Dpto. Planeamiento	Trimestral
12	Desarrollar acciones de motivación	Realizar acciones de seguimiento y motivación a aquellos trabajadores más destacados en el cumplimiento de los objetivos.	Delegado y Subdelegados DPOTU	Días de Conmemoración de la Organización

## Conclusiones

- 1- Se puso de manifiesto la importancia de la comunicación interna en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos pues a través de ellas se le da sentido al proceso de puesta en práctica de los instrumentos de Ordenamiento Territorial de dicha entidad.
- 2- La comunicación interna en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos se caracteriza por fluir de modo formal con las indicaciones desde los directivos a los cuadros medios y de estos a sus subordinados. Se pone en evidencia la necesidad de conocer mejor al público interno para hacerlo protagonista de los logros que se propone la entidad.
- 3- La aplicación de un plan de acción se toma como estrategia para eliminar las debilidades existentes en la comunicación interna, pues de ella depende el gran logro de los objetivos trazados.

## Recomendaciones

A la Delegación Provincial De Ordenamiento Territorial Y Urbanístico De Cienfuegos

- 1- Implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación interna de la institución para incidir favorablemente en la eficiencia de la misma.
- 2- Capacitar al público interno para mejorar su cultura urbanística.
- 3- Aplicar técnicas de comunicación que mejoren el ambiente de trabajo.
- 4- Actualizar al público interno en cuanto a las normativas de reciente aprobación para que se convierta así en un promotor de las regulaciones urbanísticas.
- 5- Utilizar el estudio realizado como base para otros similares dentro de las demás instituciones involucradas en la tarea de ordenamiento.

## Bibliografía

- Álvarez, C. (2016). ¿Para qué sirve el urbanismo? (Parte 2) *Revista Planificación Física Cuba*, 22, 9-15.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y táctica*. España: Netbiblo, S.L.  
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Barquero, J & Barquero, M. (2000). *El Libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Bayer, C. (2005). *Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito Organizacional*. Universidad de La Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Prentice Hall, Bogotá.
- Black, S. (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Camacho da Silva, I. (1999). *Conceptos básicos en la investigación de mercados*. Instituto Universitario de Mercadotecnia. <https://docplayer.es/45946247-Conceptos-basicos-en-la-investigacion-de-mercados.html>
- Collado, C. F. (1991). *La comunicación en las Organizaciones*. Trillas. S.A.
- Cuba. Constitución de La República de Cuba, (2019). *Decreto No. 21*.
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2022). *Ley 145 de 2021. Del Ordenamiento Territorial y Urbano y La Gestión del Suelo*. No. 116.  
<http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, (1978). *Decreto no. 21*.  
<http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

- Chiavenato, I. (2006). Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(28), 142-148.
- Díaz. Y & Pérez. Y (2021). *Tesis Diagnóstico de Comunicación ONEI Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Engels, Federico. (1982). *El Papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. En Dialéctica de la naturaleza*. Ciencias Sociales.
- Hernández, A. A., Argüelles, V. y Palacios, R. H. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Ciencia Huasteca*, 9(17), 33-34.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/6701/7600>
- Hernández, Sampieri, F, Collado, B, Lucio. (2006). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.  
<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- Lara T. (2018). *Manual de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, Conocimientos Básicos. Documentos de la Entidad*.
- Lotti P., y et. al. (2013). *Guía Metodológica General. Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo. Manual de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, Conocimientos Básicos*.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Ediciones Logo: ACCS.
- Martini, N. (2021). *La importancia de las Relaciones Públicas, te lo cuento en primera persona*. <https://nataliamartini.blogspot.com>
- Massiris, A. (2002). Ordenación del Territorio en América Latina. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, VI(125).
- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Alianza

Muriel, María Luisa & Rota, Gilda. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas*.

Sanabria, S. (2014). La ordenación del territorio: origen y significado. *Revista Terra Nueva Etapa*, XXX, 47.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social Facultad de Comunicación). Universidad de La Habana.

Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional, ¿ciencia, disciplina o herramienta?*

Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Pirámide.

Villafañe, J. (2000). *La reputación corporativa, en El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe Anual*. Pirámide.

## **Anexo 1**

Guía para el análisis de documentos

Objetivo:

Consultar los documentos que se relacionan con los procesos comunicativos de la institución.

Se revisaron documentos claves como:

- Documentos de información acerca de objeto de la institución (Revistas, plegables, manuales)
- Documentos consultados en el departamento de Recursos Humanos (organigrama, plantilla de cargos)
- Documentos normativos propios de la institución.

## **Anexo 2**

### Guía para el análisis de contenido

Objetivo: Análisis sistemático, objetivo y válido acerca del tema investigativo para identificar características y potencialidades del escenario de Investigación para la elaboración de productos comunicativos y la implementación de acciones que ayuden a resolver los problemas.

- Estado de la comunicación del centro.
- Comportamiento del clima organizacional.
- Conocimiento e importancia de los instrumentos de ordenamiento territorial.
- Recursos visuales para la realización de productos comunicativos
- Espacios y canales más idóneos para la implementación de las acciones

### **Anexo 3**

#### **Guía de entrevista semiestructurada a los directivos**

**Objetivo:** Caracterizar la Comunicación Interna en la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos

**Indicadores:**

- Importancia que se le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución.
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Organización del sistema de comunicación en la institución. Existencia de Objetivos de Comunicación, de Políticas de Comunicación, de Acciones de Comunicación. Definición del presupuesto de comunicación.
- Identificación de los valores organizacionales (declarados y compartidos y deseados).
- Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.
- Importancia de la divulgación de los instrumentos de Ordenamiento Territorial dentro de la organización.

## Anexo 4

### Encuesta

El siguiente cuestionario ha sido diseñado con el objetivo de estudiar la comunicación acerca de los instrumentos de ordenamiento territorial en los públicos internos de la Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Cienfuegos. Los resultados obtenidos serán imprescindibles para la realización de la investigación.

Por favor marque con una X teniendo en cuenta las respuestas en cada caso. Por favor especifique con una.

1- Qué rango de tiempo lleva en la empresa:

De 0 a 5	5 a 10	Más de 10	Fundador

2- ¿Conoce usted la misión de su empresa?

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien
1	2	3

3- ¿Considera suficientes las oportunidades de capacitación que ofrece su empresa a sus trabajadores?

SI	NO	NO SE

4- ¿Cómo calificaría las relaciones con?

	Regulares	Buenas	Malas
Delegado			
Subdelegados			
Jefes de otros departamentos			

5- En el proceso de toma de decisiones tiene usted la posibilidad de:

Participar	Poco	Mucho	Nunca

Decidir			
Opinar			

6- ¿Conoce usted cuales son los instrumentos de Ordenamiento Territorial?

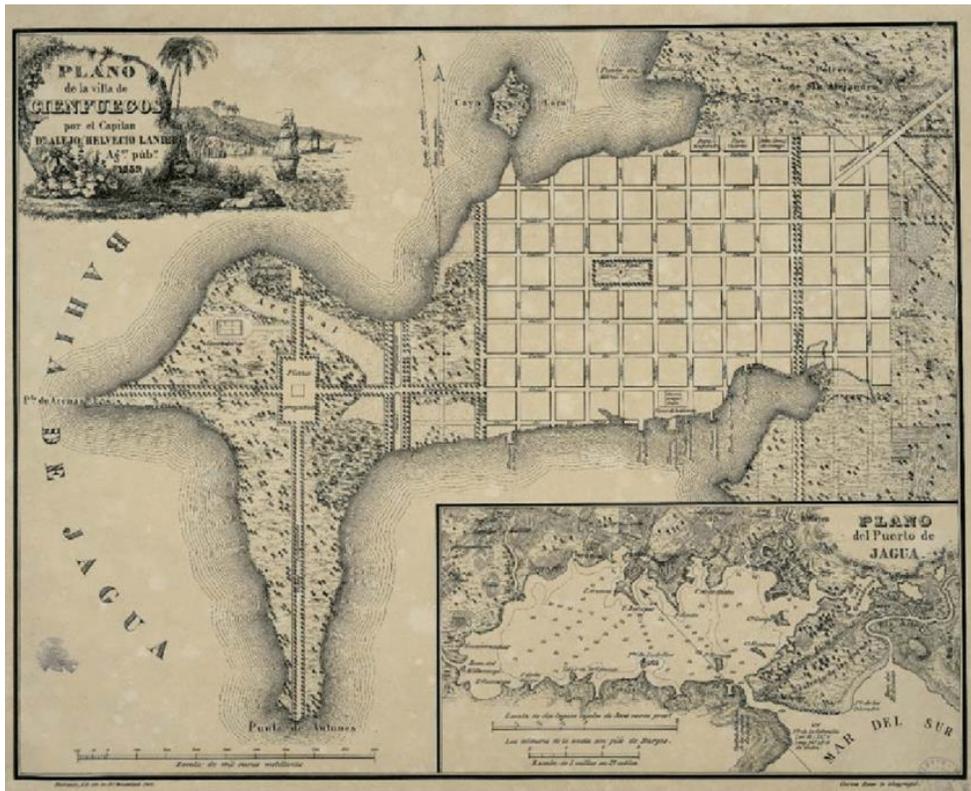
SI	NO

7- ¿Considera usted que existe divulgación sobre este tema?

SI	NO

8- ¿En su opinión, mediante qué medios o de qué forma se puede divulgar los instrumentos para conocimiento de todos?

**Anexo 5:** Trazado de las primeras 25 manzanas, 1819, ciudad de Cienfuegos



Plano de la Villa de Cienfuegos. Cap. Don Alejo Helvecio Lanier, Agrimensor Público, 1839

Anexo 6

