



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**  
*Resolución: RPC-SO-19-No.302-2016*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del trabajo:**

La comunicación interna: Importancia dentro del Grupo de Intervención y Rescate

**Línea de Investigación:**

Gestión administrativa y sociedad

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Andrea Calderón Guarderas

**Tutor/a:**

Dra. Grisel Pérez

**Quito – Ecuador**

**2021**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Grisel Pérez Flaco con C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: La comunicación interna: Importancia dentro del Grupo de Intervención y Rescate.

Elaborado por: Andrea Calderón Guarderas de C.I: 171530264-0, estudiante de la Maestría: Administración pública, mención: gestión por resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., marzo de 2021

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE¡Error! <b>definido.</b>	<b>Marcador no</b>
INFORMACIÓN GENERAL .....	8
Contextualización del tema.....	8
Pregunta Problemática .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Beneficiarios directos:.....	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos .....	11
Definición de comunicación organizacional: .....	11
Definición de comunicación interna:.....	11
Definición de auditoria de comunicación: .....	12
1.2. Problema a resolver.....	12
1.3. Proceso de investigación .....	13
Metodología.....	13
Enfoque de investigación .....	13
Recolección de datos .....	14
Fuentes primarias.....	14
Fuentes secundarias.....	14
Población.....	14
Muestra.....	14
Cuadro de departamentos .....	15
1.4. Vinculación con la sociedad.....	15
1.5. Indicadores de resultados .....	16
Diagnóstico / Análisis de Resultados .....	16
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	39
Introducción:.....	39
Estado del arte .....	41
Métodos.....	44
Recolección de datos .....	45
Muestra.....	46
Desarrollo/resultados .....	46

Discusión .....	51
Conclusiones .....	56
Referencias Bibliográficas .....	57

## Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de departamentos.....	15
Tabla 2 Calificación herramientas de comunicación GIR a nivel general.....	21
Tabla 3 calificación de la cartelera a nivel general .....	22
Tabla 4 Calificación herramientas de comunicación GiR a nivel general.....	48

## Índice de figuras

Figura 1 Resultados de la pregunta 1 a nivel general .....	17
Figura 2 Resultados de la pregunta 2 a nivel departamental .....	17
Figura 3 Resultados pregunta 3 a nivel general.....	18
Figura 4 Resultados de la pregunta 4 a nivel general .....	19
Figura 5 Resultados pregunta 4 a nivel departamental .....	19
Figura 6 Resultados pregunta 5 a nivel general.....	20
Figura 7 Resultados pregunta 5 a nivel departamental .....	20
Figura 8 Resultados pregunta 6 a nivel general.....	21
Figura 9 respuestas a la pregunta 12 a nivel general .....	23
Figura 10 respuestas a la pregunta 12 por áreas.....	23
Figura 11 Respuestas a la pregunta 13 a nivel general.....	24
Figura 12 Respuesta a la pregunta 13 por áreas .....	25
Figura 13 Respuesta a la pregunta 14 .....	25
Figura 14 respuesta a la pregunta 14 por áreas .....	26
Figura 15 respuesta a la pregunta 15 a nivel general .....	26
Figura 16 resultados de la pregunta 15 por áreas .....	27
Figura 17 Resultados de la pregunta 16 a nivel general .....	28
Figura 18 resultados pregunta 16 por áreas.....	28
Figura 19 resultados de la pregunta 17 a nivel general .....	29
Figura 20 resultados de la pregunta 17 por áreas .....	29
Figura 21 resultados de la pregunta 18 a nivel general .....	30
Figura 22 resultados pregunta 18 área administrativa.....	31
Figura 23 resultados pregunta 18 por área operativa .....	31
Figura 24 resultados a la pregunta 24 a nivel general .....	32
Figura 25 resultados de la pregunta 19 a nivel departamental .....	32
Figura 26 resultados de la pregunta 20 a nivel general .....	33
Figura 27 resultados a la pregunta 20 a nivel general .....	33
Figura 28 resultados pregunta 20 área administrativa.....	34
Figura 29 resultados de la pregunta 20, área administrativa .....	34
Figura 30 resultados de la pregunta 20, área operativa .....	35
Figura 31 resultados de la pregunta 20, área operativa .....	35
Figura 32 resultados de la pregunta 21 a nivel general .....	36
Figura 33 resultados a la pregunta 21 a nivel general .....	36
Figura 34 resultados pregunta 21 área administrativa.....	37
Figura 35 resultados pregunta 21 área administrativa.....	37
Figura 36 resultados pregunta 21 área operativa .....	38
Figura 37 resultados pregunta 21 área operativa .....	38
Figura 3 Resultados pregunta 3 a nivel general.....	46
Figura 4 Resultados de la pregunta 4 a nivel general .....	47
Figura 5 Resultados pregunta 4 a nivel departamental .....	47
Figura 7 Resultados pregunta 5 a nivel departamental .....	48
Figura 9 respuestas a la pregunta 12 a nivel general .....	49
Figura 20 resultados de la pregunta 17 por áreas .....	50
Figura 21 resultados de la pregunta 18 a nivel general .....	51



## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

El Grupo de Intervención y Rescate es parte de la Policía Nacional del Ecuador, con 3 bases en el país en Quito, Guayaquil y Manta. Sin embargo, la sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Esta entidad está conformada por dos áreas generales; área administrativa y área operativa. Actualmente, cuenta con una estructura organizacional interna definida, pero no consolidada en su público interno. Desde el departamento de comunicación de la Comandancia General se detectan problemas de comunicación interna en el GIR sobre todo en la correcta aplicación del manual de marca e identidad visual de la organización.

Como parte de su estructura organizacional es importante mencionar algunas de sus características comunicacionales. La misión del Grupo de Intervención y Rescate es: “Ejecutar intervenciones tácticas en operaciones especiales sensibles, emergentes y planificadas, en coordinación con las unidades de investigación e inteligencia antidelincuencial para contrarrestar toda acción del terrorismo y delincuencia organizada; así como, intervenciones antiexplosivos; intervenciones de búsqueda, rescate y salvamento de personas en caso de desastres naturales o provocados por el hombre; brindando un servicio técnico-especializado que contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana en el territorio nacional.”

Su visión es: “Incrementar la eficacia de las intervenciones tácticas de alto riesgo en apoyo a los ejes de investigación e inteligencia MEDIANTE, la aplicación de doctrina táctica adquirida en la capacitación integral del talento humano del G.I.R., y el fortalecimiento de los medios y mecanismos requeridos para el cumplimiento de la misión. Su Valores son: valor, disciplina, lealtad, integridad, responsabilidad, solidaridad, credibilidad, honor.

Por otra parte, el Grupo de Intervención y Rescate basa su identidad visual en el manual de marca de la Policía Nacional del Ecuador. La Policía Nacional del Ecuador, cuenta con un manual de identidad visual muy completo, el cual debe ser seguido por cada área y departamento. Este manual de identidad visual cuenta con 182 páginas que incluyen las formas de uso de la marca en diversas situaciones y materiales. Además, en la primera página de este se explica: “Nuestra identidad institucional se ve reflejada en todo lo que hacemos y dejamos de hacer, en nuestra cultura organizacional, en nuestro comportamiento, en aquellos rasgos físicos característicos que nos vuelven únicos e irrepetibles y sobre todo visibles ante la sociedad”. (Policía Nacional del Ecuador)

El Grupo de Intervención y Rescate, no ha realizado una auditoria de comunicación interna, ni tampoco ha tenido una gestión en base a un diagnóstico y evaluación de esta. En cuanto a campañas de comunicación interna hace algún tiempo se realizó una encuesta para obtener información acerca del clima laboral, sin embargo nunca se supieron los resultados y no se realizó ninguna campaña para una posible mejora, los miembros que forman parte de la institución dicen que requieren de estrategias que permitan mejorar su comunicación interna y posicionara la organización en el público interno; por ello surge la necesidad de realizar una auditoría de comunicación que permita obtener información relevante acerca de la situación actual y posteriormente poder desarrollar estrategias que permitan reforzar los puntos débiles en torno a la comunicación interna del Grupo.

### **Pregunta Problemática**

¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito?

### **Objetivo general**

Determinar el estado de la comunicación interna, grado de conocimiento de los rasgos físicos y culturales además de la efectividad de la comunicación en el Grupo de Intervención y Rescate Quito GIR, debido a la necesidad de mejorar los procesos comunicacionales e identificar cuáles son los principales problemas de comunicación interna; mediante la utilización de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar los aportes teóricos acerca de la comunicación organizacional interna.
2. Establecer un estudio metodológico que permita conocer el estado y los principales problemas en la comunicación interna del Grupo de Intervención y Rescate Quito.
3. Establecer la efectividad de las herramientas que utiliza el GIR para comunicarse con su público interno.
4. Desarrollar estrategias de comunicación interna que permita mejorar los procesos comunicacionales para el Grupo de Intervención y Rescate Quito.

### **Beneficiarios directos:**

Los beneficiarios directos serán los servidores públicos de la Policía Nacional pertenecientes al Grupo de Intervención y Rescate Quito, debido a que existe una necesidad de mejorar los procesos comunicacionales internos. Se realizará un estudio metodológico de la comunicación interna que permitirá mejorar los aspectos comunicacionales que tengan fallas y

poder crear un ambiente óptimo de comunicación interna que podrá reflejarse posteriormente en su comunicación externa.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización de fundamentos teóricos**

#### **Definición de comunicación organizacional:**

Comunicación “proviene de la voz latina *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. El prefijo (-COM) es especialmente importante, ya que significa juntamente, en unión, en compañía de, con, juntos, mutuamente.” (Batalla Navarro, 2016.)

La comunicación organizacional: “Es el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel, 2014)

La Comunicación Organizacional es un “sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa” (Trelles Rodríguez, 2013)

#### **Definición de comunicación interna:**

La comunicación interna: “Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2013)

La comunicación interna: “Es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la Sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales” (Peña Ferreiro C., 2011)

La comunicación interna: “Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica o medio para alcanzar un fin” (Brandolini, 2009) Por ello es necesario contar con un plan establecido, para ello se puede tener una guía a través del texto de Saló donde se mencionan algunos fundamentos de la comunicación interna como: “aumentar la cultura de organización, implantar nuevos instrumentos y métodos de trabajo; definición precisa de puestos, tareas y funciones; gestionar la integración y sinergia de los servicios y

trabajos; conocimiento de las culturas que componen la empresa; uso de métodos adecuados, entre otros” (p.40, s/f).

El principal objetivo de la comunicación interna es transmitir la personalidad y valores empresariales, así como sus prioridades estratégicas de cada circuito. Según Saló s/f: “la organización debe completar la comunicación operacional, para que los empleados comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de su organización...” (Saló, 2000)

#### **Definición de auditoría de comunicación:**

La auditoría de comunicación: “Es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución” (Suárez, 2014) Para la realización de una auditoría es necesario aplicar varios métodos de investigación y análisis para así obtener una evaluación completa acerca de la institución a la que se está realizando la misma. De esta forma, el auditor es un investigador que procura recolectar la mayor cantidad de información durante todas las etapas para que la auditoría sea exitosa y genere un impacto positivo dentro de la empresa.

La auditoría de comunicación: “se puede realizar dentro de cualquier institución, sobre todo aquellas que tengan o hayan tenido exposición pública y cuenten con suficiente información para realizar una exhaustiva evaluación.” (Suárez, 2014)

#### **1.2. Problema a resolver**

Las organizaciones deben contar con un plan de comunicación interna que se actualice constantemente dependiendo de las necesidades de la institución. Para poder establecer estrategias de comunicación, es necesario evaluar las directrices comunicacionales a través de una auditoría comunicacional que permita identificar las áreas que se encuentren débiles en cuanto a estructura organizacional y fortalecerlas.

La comunicación organizacional interna implica un compromiso evidente entre las partes a trabajar. La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino como un camino de ida y vuelta. Es decir, mostrar coherencia entre lo que se dice y se hace en una organización. Los públicos tienen una importancia relevante en el proceso de auditoría puesto que generalmente son ellos quienes evalúan a una organización. En varios casos, a pesar de impartir la comunicación desde los altos mandos, la mala interpretación de esta puede causar un ruido perjudicial para la organización. Por ello, la comunicación es un camino de ida y vuelta dónde la retroalimentación es fundamental para realizar un plan de comunicación estratégico. El plan comunicacional funcionará a futuro para la organización como

una estructura a seguir para mejorar sus procesos de comunicación interna influyendo así en la comunicación externa de la misma.

### **1.3. Proceso de investigación**

#### **Metodología**

En este proceso de investigación, la gestión de una auditoría de comunicación interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito es necesaria para diagnosticar y evaluar la comunicación interna del grupo de intervención y rescate y posteriormente de estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna de la institución; dirigida a los servidores policiales de la misma.

#### **Tipo de investigación:**

Al realizar un análisis de los datos obtenidos a través de una encuesta, el tipo de investigación será descriptivo, según Sabino la investigación de tipo descriptiva: “trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.” (2014)

De esta manera, posterior al análisis de las encuestas realizadas se determinarán los problemas de mayor relevancia; buscando mejorar los procesos comunicacionales internos del Grupo de Intervención y Rescate Quito.

#### **Enfoque de investigación**

Debido a que la investigación se sustenta por medio de una auditoría de comunicación interna, consolidada en una encuesta; el enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo; Rodríguez Peñuelas, señala que el método cuantitativo: “se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente.” (2017) En el caso de esta investigación se conoce los datos exactos de los servidores policiales que pertenecen al Grupo de Intervención y Rescate Quito, permitiendo gestionar estrategias para los puntos débiles de la comunicación organizacional interna.

## Recolección de datos

La recolección de datos de estudio se basa en las fuentes primarias y secundarias que se utilizarán para la consolidación de la investigación, y de esta forma obtener información real y fidedigna de la comunicación organizacional interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito.

### Fuentes primarias

Para obtener la información más precisa sobre la comunicación interna de los servidores policiales del Grupo de Intervención y Rescate Quito; se realizará un cuestionario basado en el modelo de auditoría de comunicación organizacional interna que constará de 21 preguntas específicas. Todas las preguntas deben ser contestadas por todos los departamentos de la empresa. Con las cuales se buscará identificar el conocimiento de los rasgos físicos y culturales de la empresa en cada área: área administrativa, área operativa. Además, se realizará una entrevista de prediagnóstico a la Lic. Lorena Aguirre directora de comunicación del Grupo.

### Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias presentan interpretaciones y análisis. Por ello, esta investigación estará respaldada por fuentes bibliográficas que sustenten el conocimiento y además se encuentren relacionadas con la comunicación organizacional interna.

### Población

La población de estudio serán todos los servidores policiales del Grupo de Intervención y Rescate Quito en Quito. Esta entidad está conformada por dos áreas generales: área administrativa y área operativa. La población de la organización es 130 miembros.

### Muestra

Considerando un universo poblacional de 130 miembros, se aplicará el cálculo teniendo en cuenta un margen de error del 1% y un nivel de confiabilidad del 99% expresado en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Dónde:

Z =	Nivel de confianza 99%	= 2,58
N =	Tamaño del universo poblacional	= 130

p =	Probabilidad de éxito	= 0,5
q =	Probabilidad de fracaso	= 0,5
e =	Margen de error 1%	= 0,01
n =	Tamaño de la muestra	= ?

Al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{2,58^2 * 130 * 0,5 * 0,5}{0,01^2(130 - 1) + 2,58^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{216,333}{1,677}$$

$$n = 129 \text{ encuestas}$$

Debido a esto, se deberán realizar un total de 129 encuestas entre áreas: administrativa y operativa.

#### Cuadro de departamentos

**Tabla 1 Cuadro de departamentos**

Elaborado por: Andrea Calderón

Área	Personas	%	Personas Encuestadas
Área Administrativa	24	18,46%	24
Área Operativa	106	81,54%	106
<b>TOTAL</b>	130	100%	130

#### 1.4. Vinculación con la sociedad

El Grupo de Intervención y Rescate Quito está compuesto por servidores policiales quienes están directamente relacionados con la población ecuatoriana a su servicio y disposición cuya misión es: “Ejecutar intervenciones tácticas en operaciones especiales sensibles, emergentes y planificadas, en coordinación con las unidades de investigación e inteligencia antidelinquencial para contrarrestar toda acción del terrorismo y delincuencia organizada; así como,

intervenciones antiexplosivos; intervenciones de búsqueda, rescate y salvamento de personas en caso de desastres naturales o provocados por el hombre; brindando un servicio técnico-especializado que contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana en el territorio nacional.”

Al implementar un plan de mejora en la comunicación organizacional interna, se espera beneficiar al colectivo de servidores policiales en su comunicación organizacional interna que permitirá mejorar los procesos incrementando su eficacia e incluso productividad para finalmente aportar a la sociedad ecuatoriana con procesos comunicacionales internos consolidados que posteriormente puedan ser transmitidos a través de la comunicación externa de la unidad.

### **1.5. Indicadores de resultados**

Indicadores para mejorar la comunicación interna de los servidores policiales que pertenecen al Grupo de Intervención y Rescate Quito.

- Nivel de identificación y conocimiento de los rasgos físicos y culturales del GIR.
- Efectividad de las herramientas que utiliza el GIR para comunicarse con su público interno.
- Nivel de funcionamiento de los canales formales e informales de comunicación.
- Participación del público interno en las actividades del Grupo de Intervención y Rescate Quito.
- Transmisión de comunicación interna entre departamentos.

### **Diagnóstico / Análisis de Resultados**

#### **A nivel de Identidad Corporativa**

##### **1. A nivel departamental**

## 1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión del GIR?



**Figura 1 Resultados de la pregunta 1 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

La primera pregunta de la investigación se basó en la cantidad de policías que conocen la misión del GIR. Los resultados nos permiten visibilizar que la mayor cantidad de servidores conocen la misión de la organización. El 98% de los colaboradores escogieron la opción adecuada. Sin embargo, se pudo observar que en el área administrativa no todos los colaboradores no la conocen. Es por esa razón que se debe reforzar la misión en esta área.

### 2. Por departamento

## 2. Escoja una de las siguientes opciones y seleccione la opción que corresponda a la misión del GIR.



**Figura 2 Resultados de la pregunta 2 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

Para continuar con la investigación se les pidió que escojan una de las 3 opciones planteadas y que señale la opción que corresponda a la misión del GIR, para de esa manera determinar si

es que en realidad conocen la misión como lo estipularon en la pregunta anterior. De manera departamental podemos ver con mayor detalle los resultados y así poder identificar el área que necesita un mayor refuerzo. Los resultados obtenidos fueron que el 27% del área administrativa no conocen la misión correcta de la organización, por otro lado, el 4% del área operativa desconoce la misión del GIR. A partir de estos resultados podemos determinar que efectivamente se debe reforzar la misión en ambas áreas especialmente en el área administrativa.

### 3. A nivel general



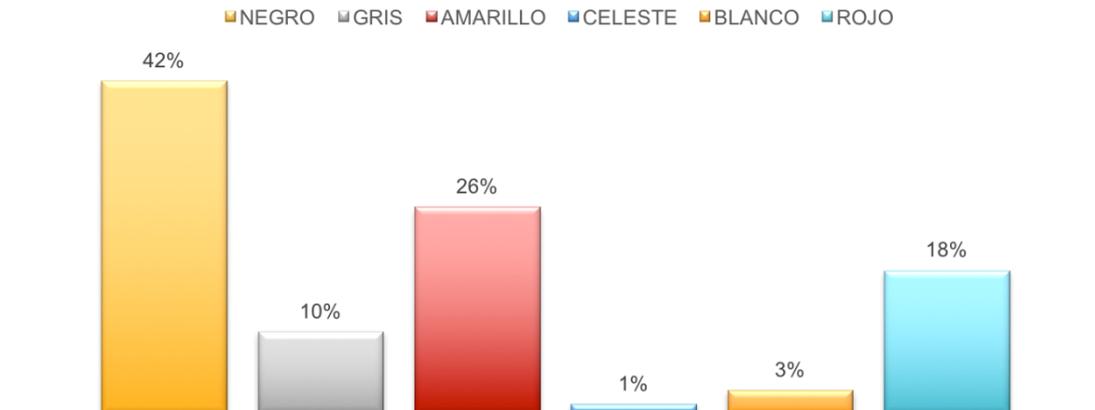
**Figura 3 Resultados pregunta 3 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Se puede observar que en cuanto a los valores de la institución existen varias falencias, ya que integrantes tanto del área administrativa como la del área operativa escogieron valores erróneos. Los tres principales valores son valor, disciplina y lealtad. Se puede observar que una gran cantidad de miembros del GIR no conocen los valores correctos, ya que un porcentaje considerable no escogió los adecuados.

### 4. A nivel general

#### 4. Marque los colores corporativos del GIR

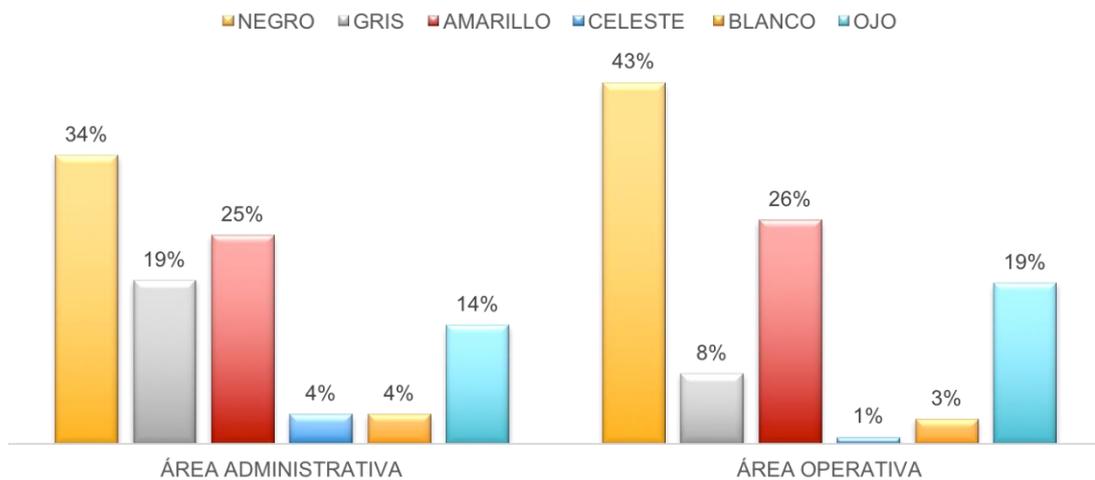


**Figura 4 Resultados de la pregunta 4 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

#### 4. Por departamento

#### 4. Marque los colores corporativos del GIR



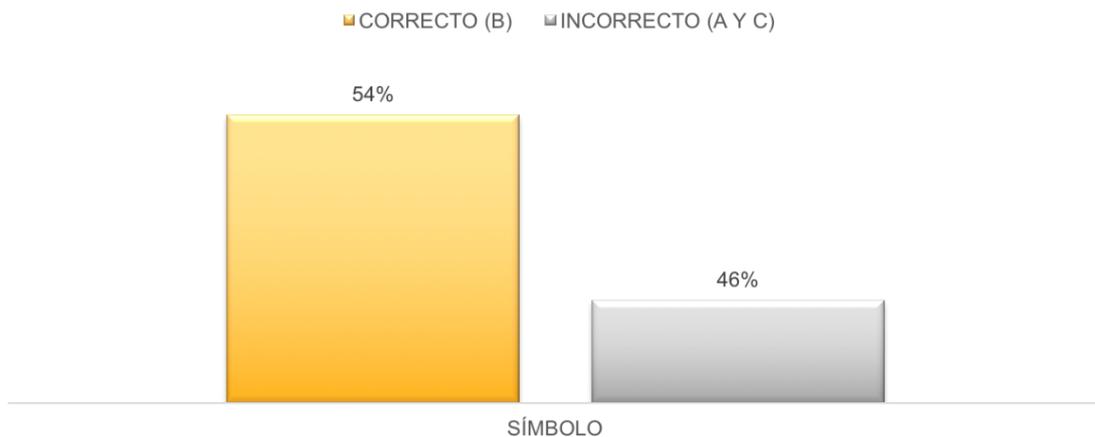
**Figura 5 Resultados pregunta 4 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

Continuando con las preguntas de identidad se pudo observar un dato alarmante. El 18% de los encuestados relacionan el color rojo con la organización además del 3% con el color blanco y el 1% el color celeste, los cuales no son. Los colores corporativos y los que más se utilizan es el negro, amarillo y recientemente el gris por el uniforme de los policías que pertenecen al GIR. Por otro lado, el 68% señaló los colores adecuados. Es necesario reforzar los colores corporativos de la organización.

5. A nivel general

**5. De las siguientes opciones. Seleccione el símbolo correcto del GIR**

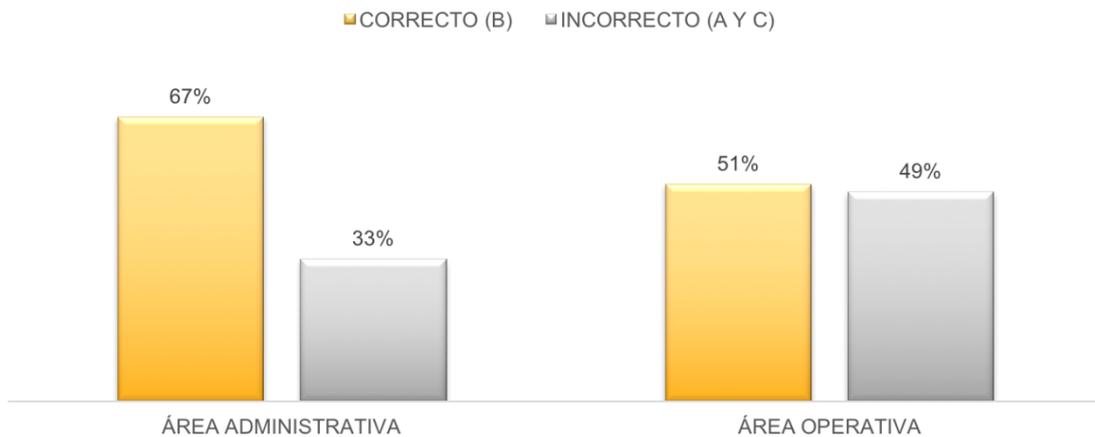


**Figura 6 Resultados pregunta 5 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

5. A nivel departamental

**5. De las siguientes opciones. Seleccione el símbolo correcto del GIR**



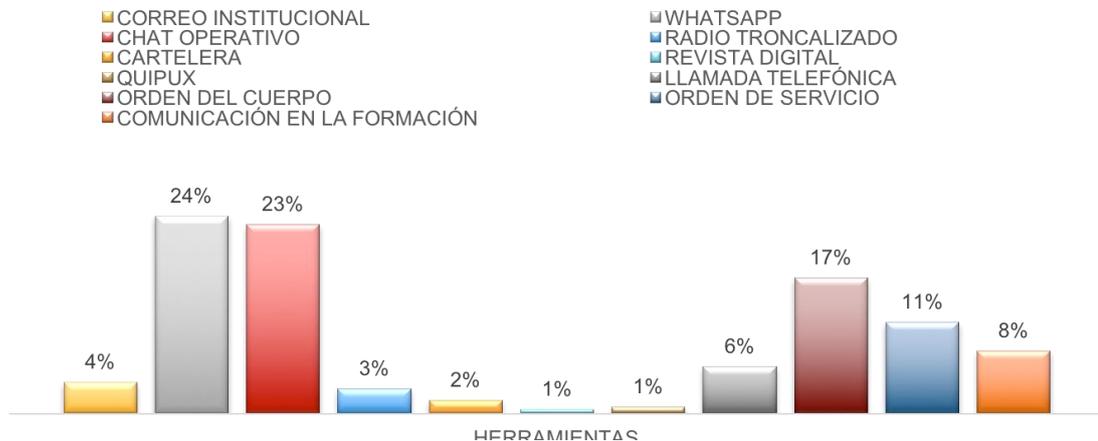
**Figura 7 Resultados pregunta 5 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

Esta pregunta acerca del símbolo de la organización reveló datos alarmantes. El 46% de los encuestados escogieron la respuesta incorrecta. El 33% del área administrativa no conoce el símbolo del GIR. Por otro lado, el 49% del área operativa también desconoce del símbolo de su organización. A partir de estos resultados se puede decir que una gran cantidad de policías no conocen el símbolo de su organización. Es por esa razón que se debe reforzar y mostrar el correcto símbolo del GIR a todos sus servidores.

5. A nivel general

**6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo en el GIR**



**Figura 8 Resultados pregunta 6 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Siguiendo con la investigación, se desea saber las tres principales herramientas por las cuales se informan diariamente. Se puede concluir que las más utilizadas son el WhatsApp con 24%, chat operativo con el 23% y por último por orden del cuerpo con el 17%. Sin embargo, podemos observar que la cartelera, la revista, el Quipux tienen un muy bajo porcentaje. Existen dos carteleras, las cuales están ubicadas en la entrada, pero se puede observar que no le prestan atención.

7. Califique - las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- A nivel general

**Tabla 2 Calificación herramientas de comunicación GIR a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Herramienta de Comunicación	Promedio
Correo Institucional	2,44
WhatsApp	3,76
Chat Operativo	3,85
Radio Troncalizado	2,85
Cartelera	2,39
Revista digital	2,17

Quipux	2,15
Llamada telefónica	2,99

Continuando con la investigación se pidió que calificuen las herramientas de comunicación, es por eso por lo que podemos observar el promedio de eficacia de cada una de estas preguntas. Como se observó en la pregunta anterior WhatsApp y chat operativo tienen un mayor promedio; al contrario de la cartelera, revista y Quipux, los cuales tienen el promedio más bajo. Sin embargo, se puede observar que todos los promedios están bajos, por lo que se puede concluir que la eficacia de las herramientas no es la adecuada.

11. Del 1 al 5, Califique la utilidad de la información publicada en la cartelera (1 muy malo, 5 excelente)

6. A nivel general

***Tabla 3 calificación de la cartelera a nivel general***

Elaborado por: Andrea Calderón

Información publicada en la cartelera	Promedio
	3,12

Ya que el GIR cuenta con dos carteleras que están ubicadas a la entrada de la base y que la información es cambiada semanalmente, decidimos preguntar acerca de la utilidad de la información que es publicada en la misma. Sin embargo, pudimos obtener un promedio que es relativamente bajo. Eso quiere decir que no le prestan atención a la cartelera o que la información no es relevante.

12. A nivel general

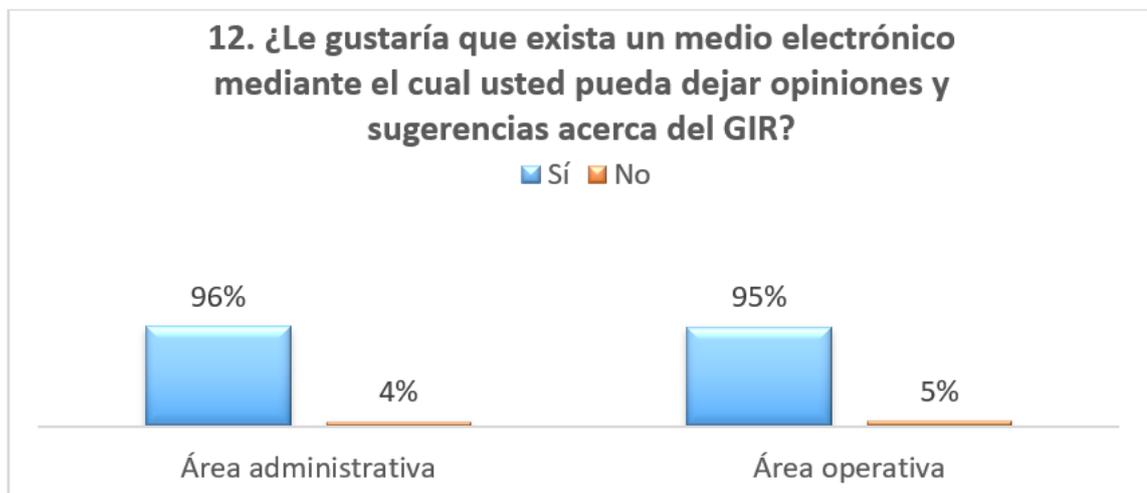


**Figura 9 respuestas a la pregunta 12 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

A la mayoría del público interno del GIR (95%), le gustaría que exista un medio electrónico por el cual se puedan emitir opiniones y sugerencias.

12. Por áreas



**Figura 10 respuestas a la pregunta 12 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

El área operativa y administrativa tienen porcentajes bastante cercanos, casi la totalidad de encuestados quisieran un medio electrónico para dejar sugerencias. El área administrativa con el 96% de acogida y el área operativa con el 95%.

13. A nivel general



**Figura 11 Respuestas a la pregunta 13 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

En el gráfico general, se puede observar que la mayoría del público interno concuerda en que la comunicación se transmite desde el comando GIR a los subalternos, cabe recalcar que el GIR es una entidad que se maneja por orden jerárquico. Sin embargo, un 6% informan que la comunicación es de los subalternos al comando y un 3% afirman que se comunican entre unidades.

13. Por áreas

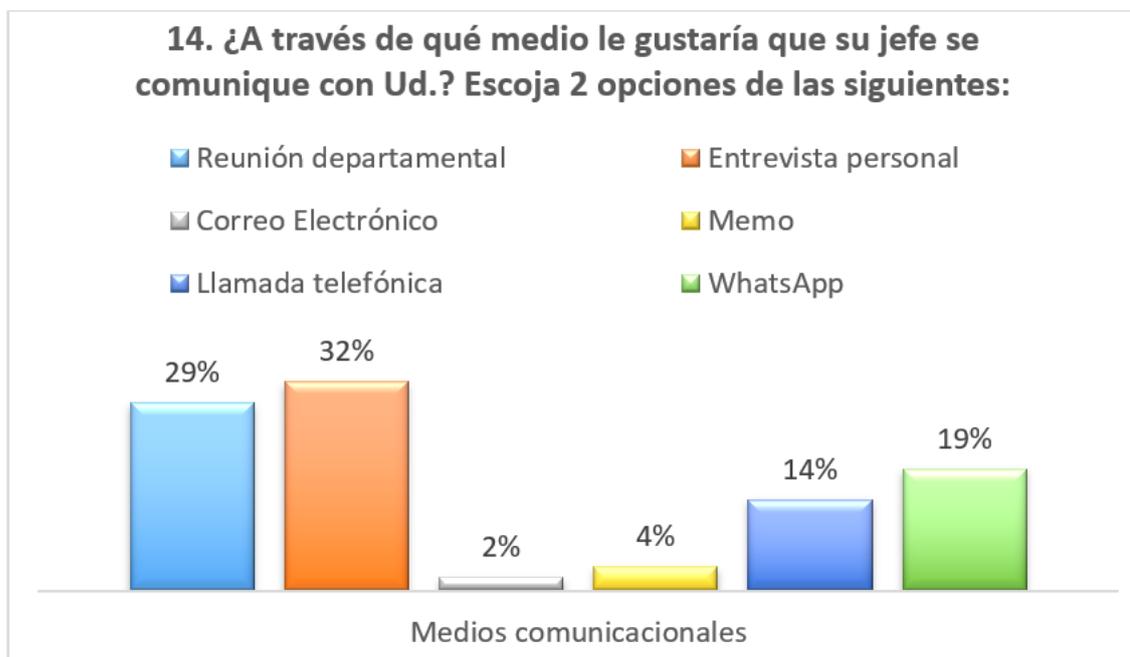


**Figura 12 Respuesta a la pregunta 13 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

En el gráfico por áreas se denota que en el área administrativa es donde existe más comunicación desde los subalternos al comando GIR, con un 17%. En el caso del área operativa el 93% considera que la comunicación es desde el comando hacia los subalternos.

14. A nivel general

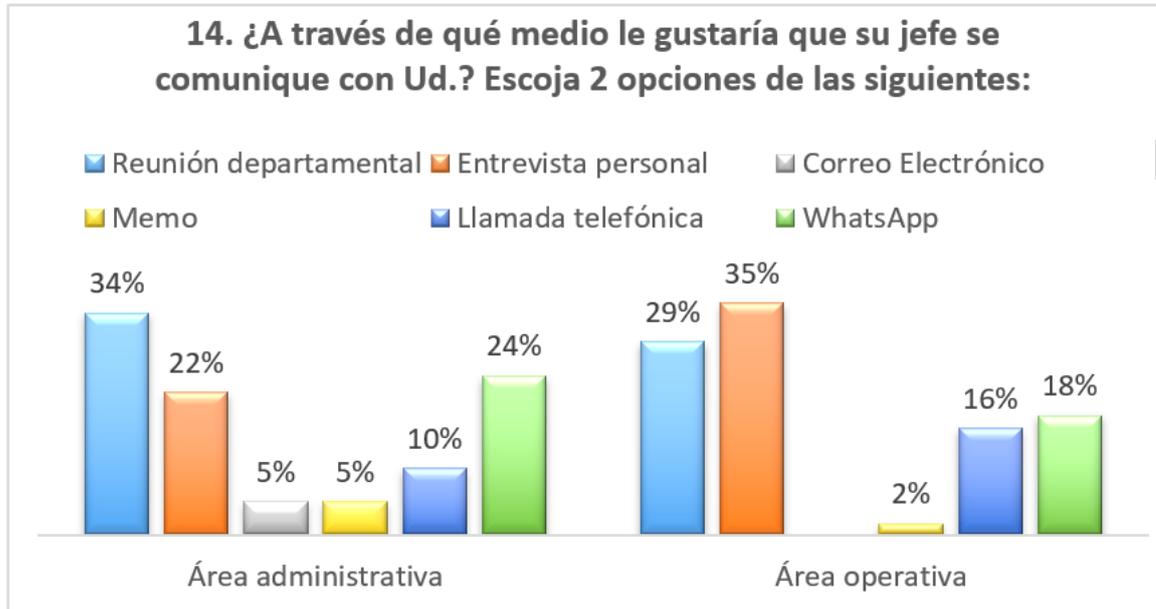


**Figura 13 Respuesta a la pregunta 14**

Elaborado por: Andrea Calderón

El medio comunicacional que el público interno de GIR preferiría para la comunicación con el comando es la entrevista personal (32%), seguido por la reunión departamental (29%) y WhatsApp (19%).

14. Por áreas



**Figura 14 respuesta a la pregunta 14 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

El gráfico por área indica que el método comunicacional preferido del área administrativa es la reunión departamental (34%); en cambio el área operativa prefiere la entrevista personal (35%).

15. A nivel general

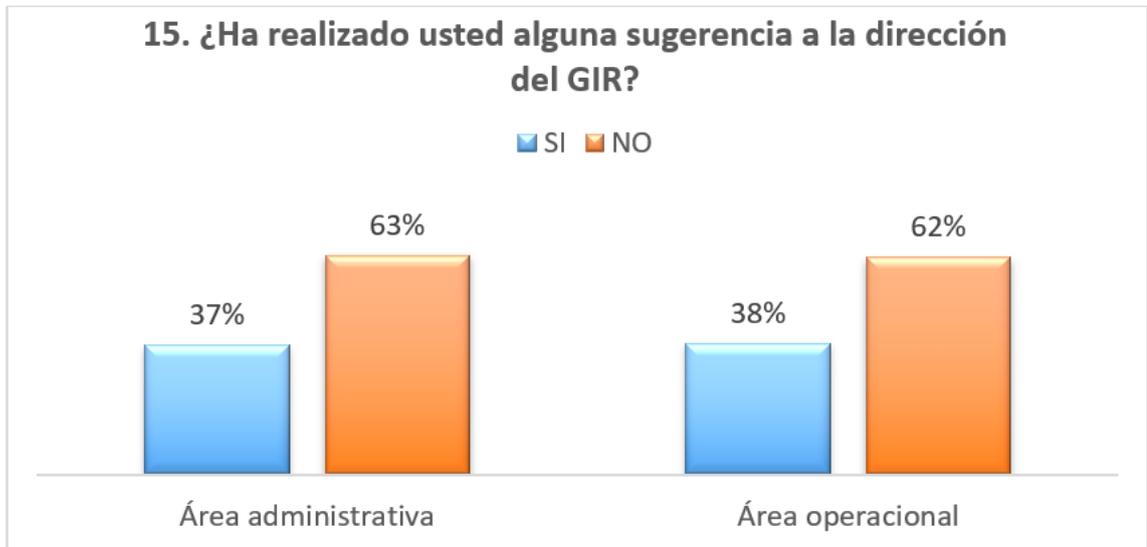


**Figura 15 respuesta a la pregunta 15 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

El 63% del público interno del GIR ha realizado una sugerencia a la dirección, sin embargo, el 37% no lo ha hecho.

#### 15. Por áreas

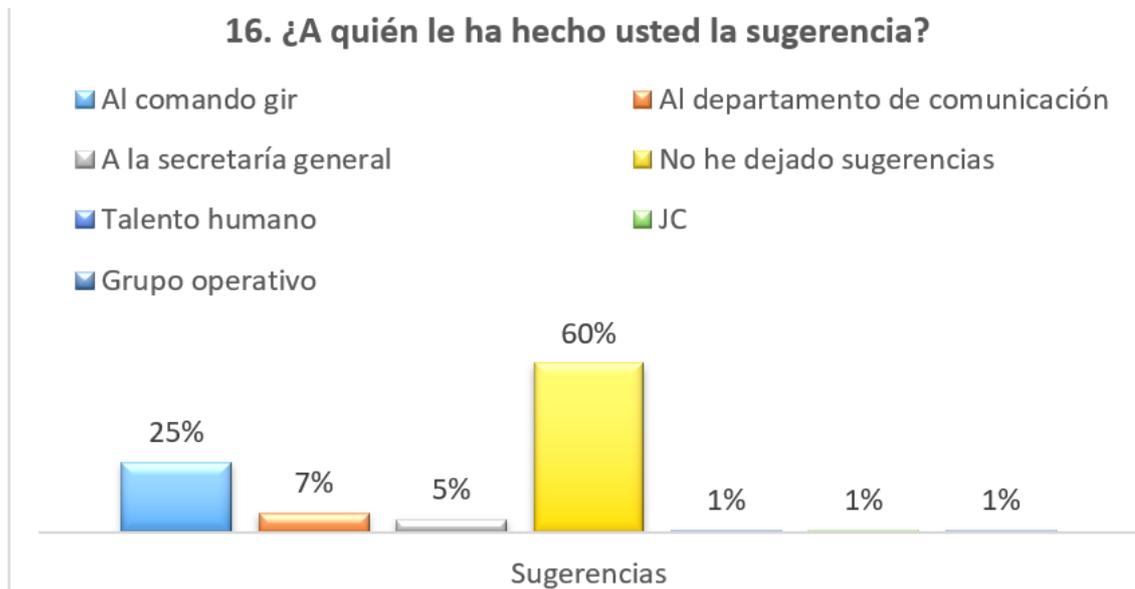


**Figura 16 resultados de la pregunta 15 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

El área que más sugerencias ha realizado es el área administrativa con el 63%, mientras el 37% no lo ha hecho. En cuanto al área operacional, el 38% no ha realizado sugerencias y el 62% si las ha realizado.

#### 16. A nivel general

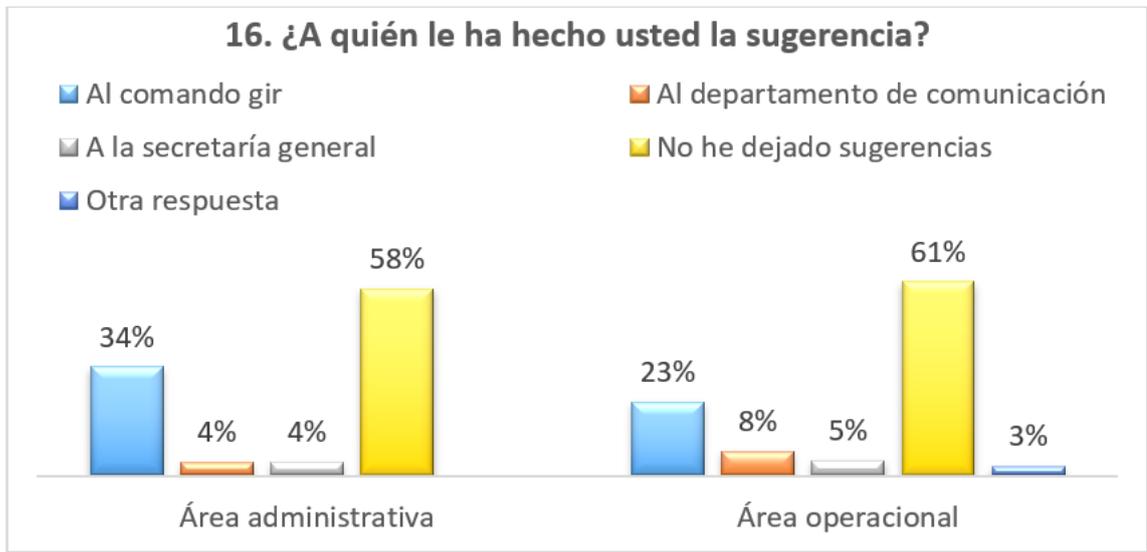


**Figura 17 Resultados de la pregunta 16 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

El 60% de encuestados no han dejado sugerencias, el 25% de encuestados han realizado sugerencias al comando GIR, finalmente el 7% de las sugerencias se han dirigido al departamento de comunicación.

16. Por áreas

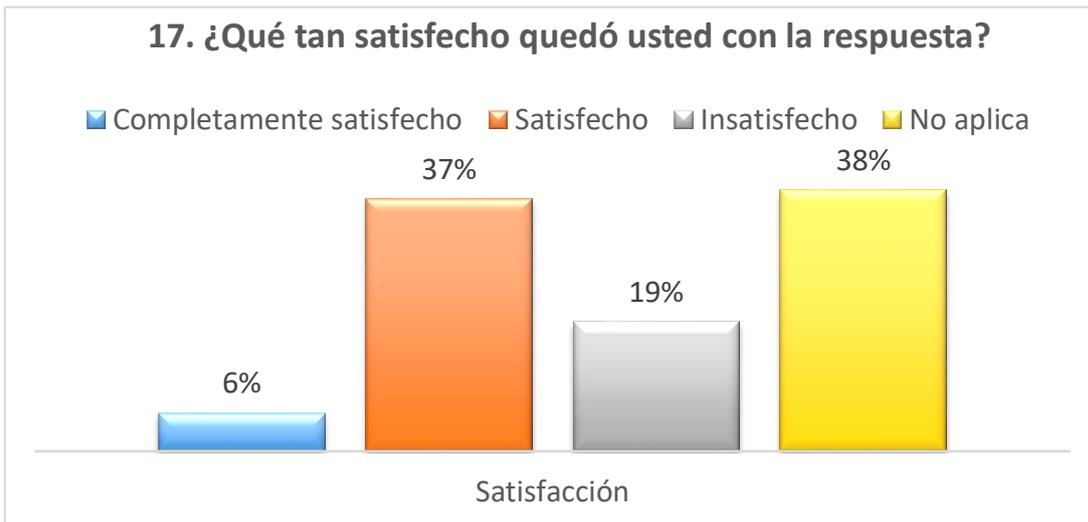


**Figura 18 resultados pregunta 16 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

Las dos áreas han realizado la mayoría de sugerencias al comando GIR, 34% en el área administrativa y 23% en el área operacional. El área operacional ha realizado sugerencias al departamento de comunicación (8%). Sin embargo, el 58% del área administrativa y 61% del área operacional no han realizado ninguna sugerencia.

### 17. A nivel general

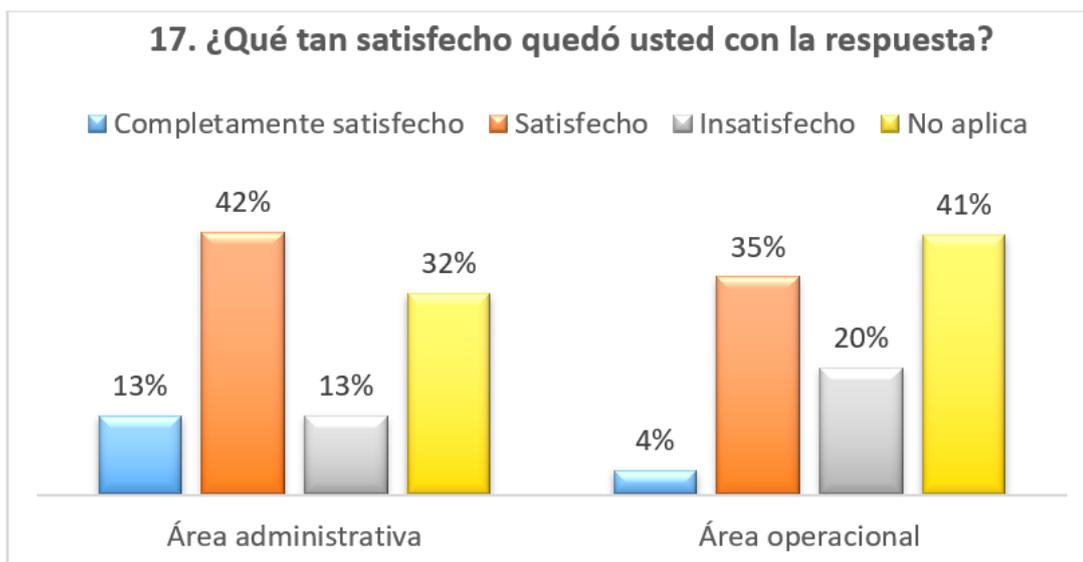


**Figura 19 resultados de la pregunta 17 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Las personas que realizaron una sugerencia quedaron mayormente satisfechas con el 37%, seguido del 19% de insatisfacción y 6% de personas completamente satisfechas.

### 17. Por áreas



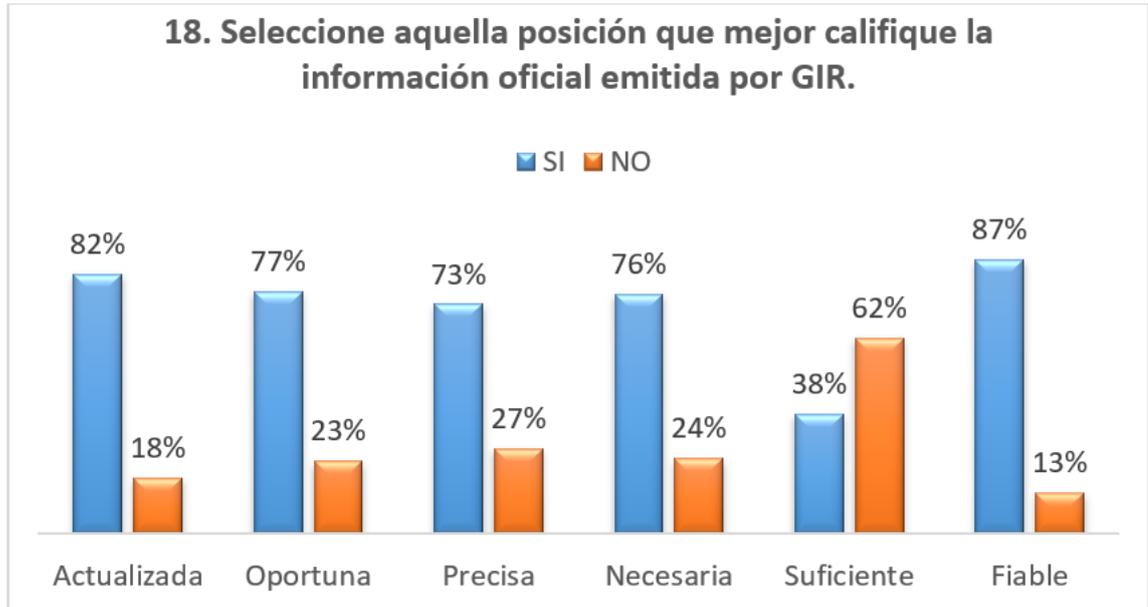
**Figura 20 resultados de la pregunta 17 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

En el área administrativa, el 42% quedó satisfecho con la respuesta; el 13% quedó completamente satisfecho y el 13% quedó insatisfecho. Por otra parte, el 35% del área

operacional quedó satisfecha con la respuesta, el 20% quedó insatisfecho y el 4% dijo que se sintió completamente satisfecho.

18. A nivel general



**Figura 21 resultados de la pregunta 18 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

La palabra más calificada con la palabra sí, es fiable con el 87%, seguida por actualizada con el 82% y oportuna con 77%. Sin embargo, el 62% considera que la información no es suficiente, seguida por el 27% que considera que la información oficial no es precisa.

18. Por área (administrativa)

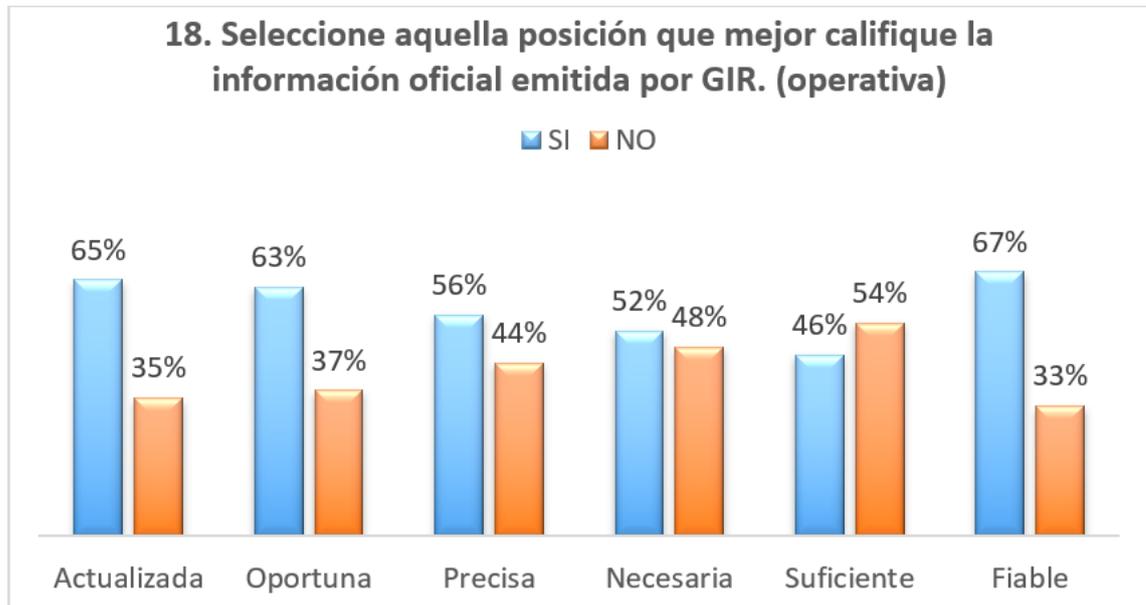


**Figura 22 resultados pregunta 18 área administrativa**

Elaborado por: Andrea Calderón

En cuanto al área administrativa el 79% considera que la información es actualizada, el 71% necesaria, el 67% oportuna y fiable. Por otra parte, el 54% considera que la información no es suficiente ni precisa.

18. Por área (operativa)

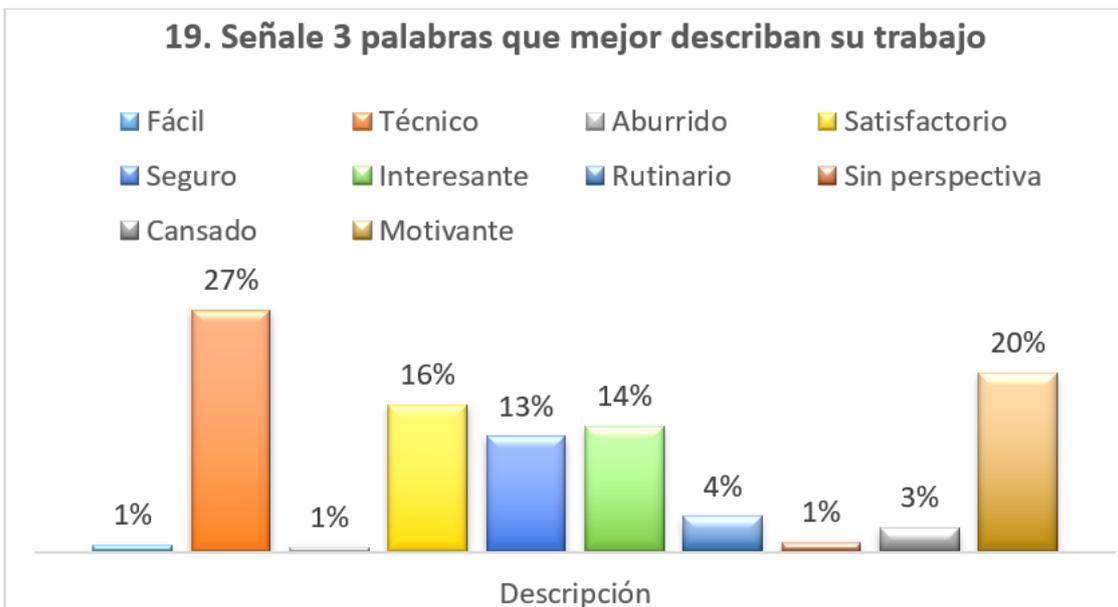


**Figura 23 resultados pregunta 18 por área operativa**

Elaborado por: Andrea Calderón

El área operativa considera que la información es fiable con el 67% de encuestados, actualizada con el 65% y oportuna con el 63%. Sin embargo, el 54% considera que la información no es suficiente y el 48% afirma que la información no es necesaria.

19. A nivel general

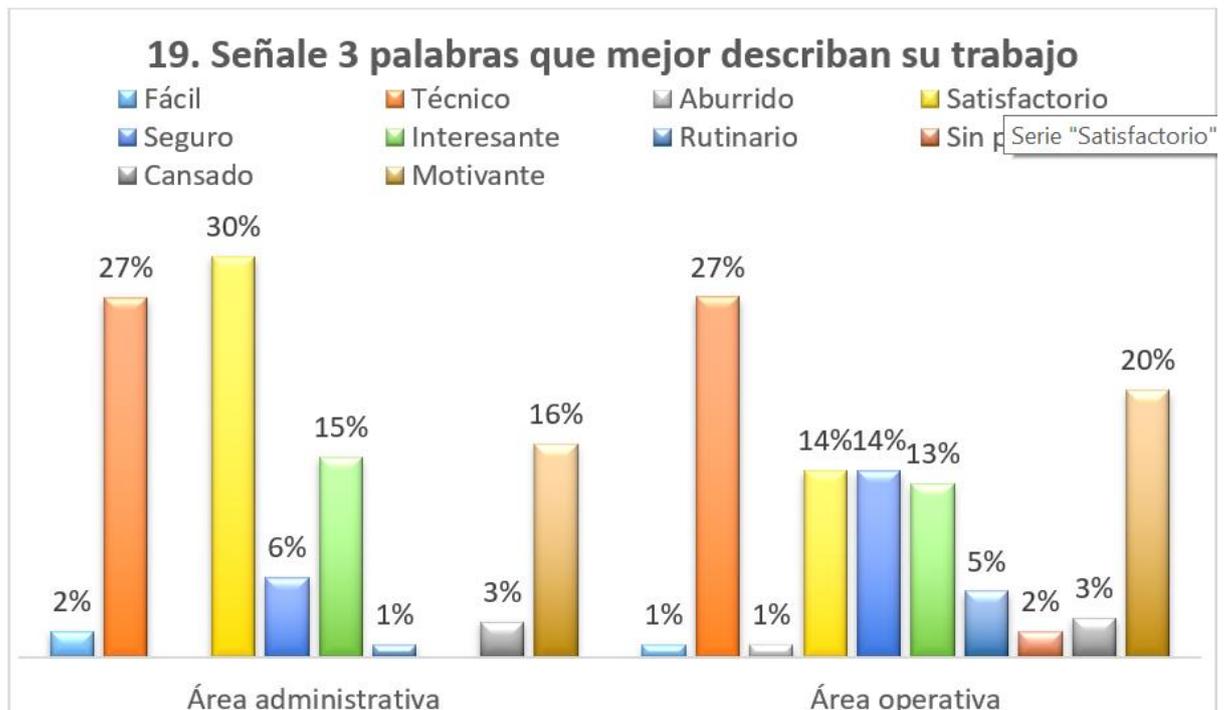


**Figura 24 resultados a la pregunta 24 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Las palabras que mejor describen el trabajo que realiza el público interno en el GIR son: técnico (27%), satisfactorio (20%), motivante (16%).

19. Por áreas

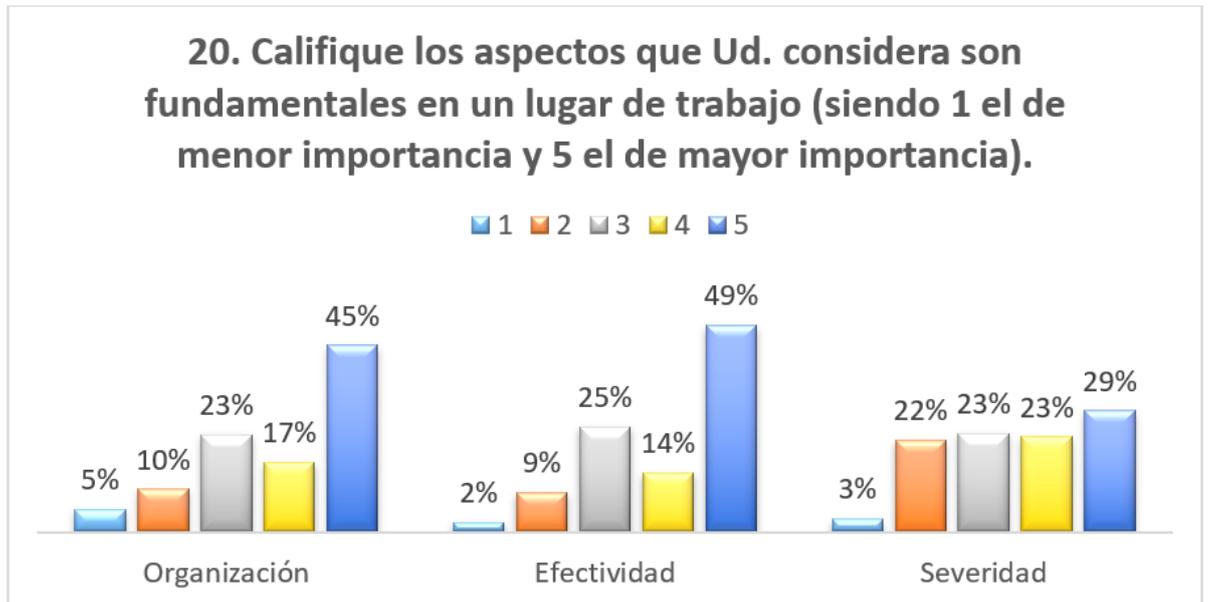


**Figura 25 resultados de la pregunta 19 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

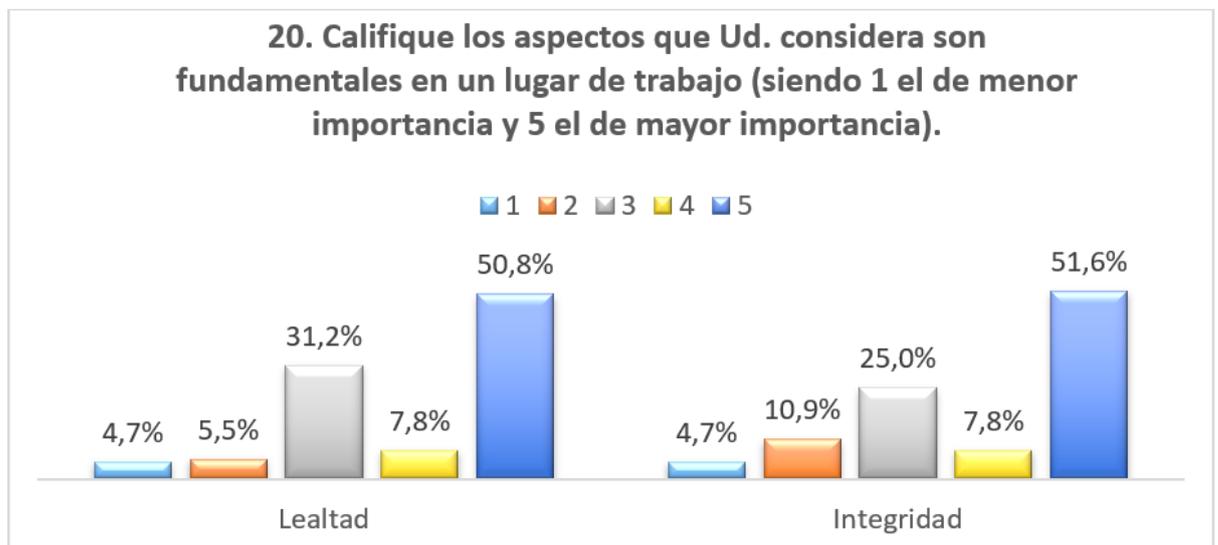
En el área administrativa las palabras que mejor describen el trabajo realizado en el GIR son: satisfactorio (30%), técnico (27%) y motivante (16%). Mientras el área operativa afirma: técnico (27%), motivante (20%), satisfactorio (14%) y seguro (14%).

20. A nivel general



**Figura 26 resultados de la pregunta 20 a nivel general**

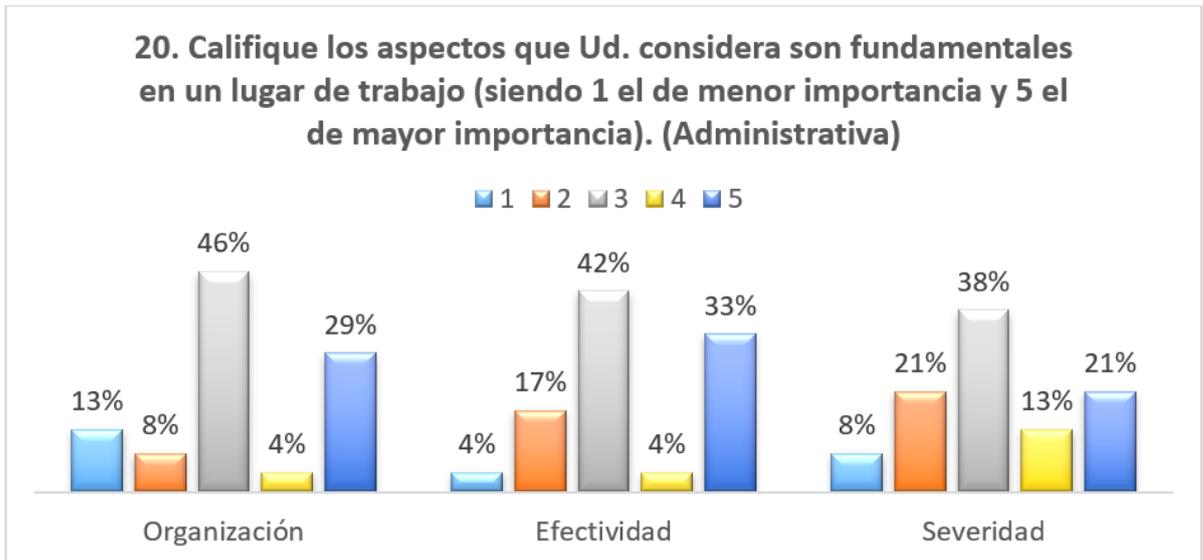
Elaborado por: Andrea Calderón



**Figura 27 resultados a la pregunta 20 a nivel general**

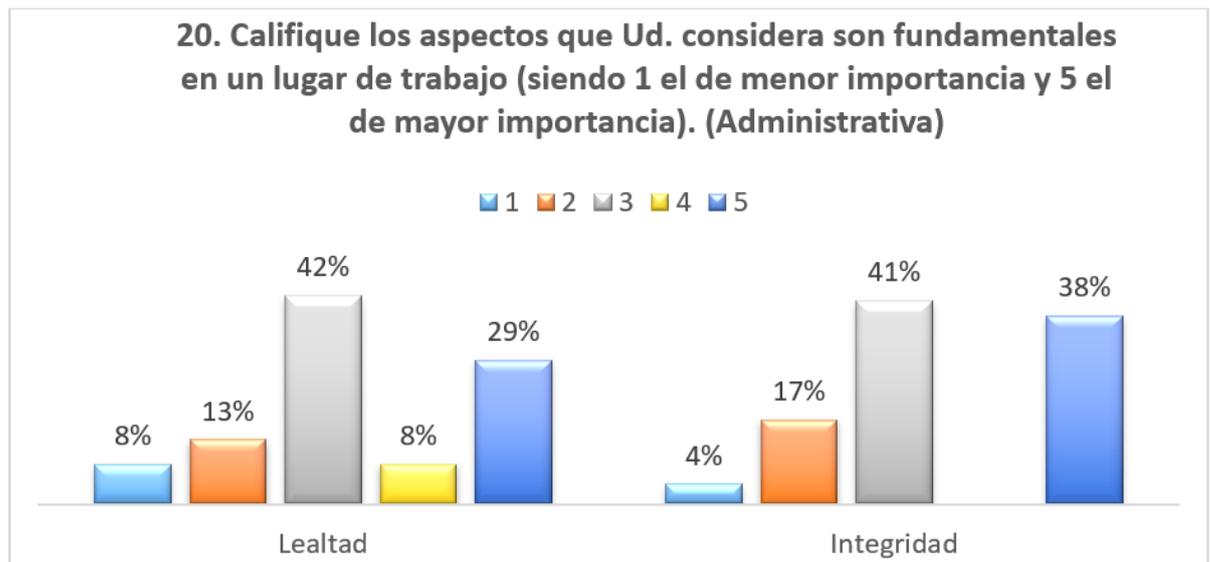
El aspecto considerado más importante, es la integridad con el 51,6%, seguido de la lealtad con el 50,8% y de la efectividad con el 49%. El aspecto con menos importancia es la severidad, con el 29%.

20. Por áreas



**Figura 28 resultados pregunta 20 área administrativa**

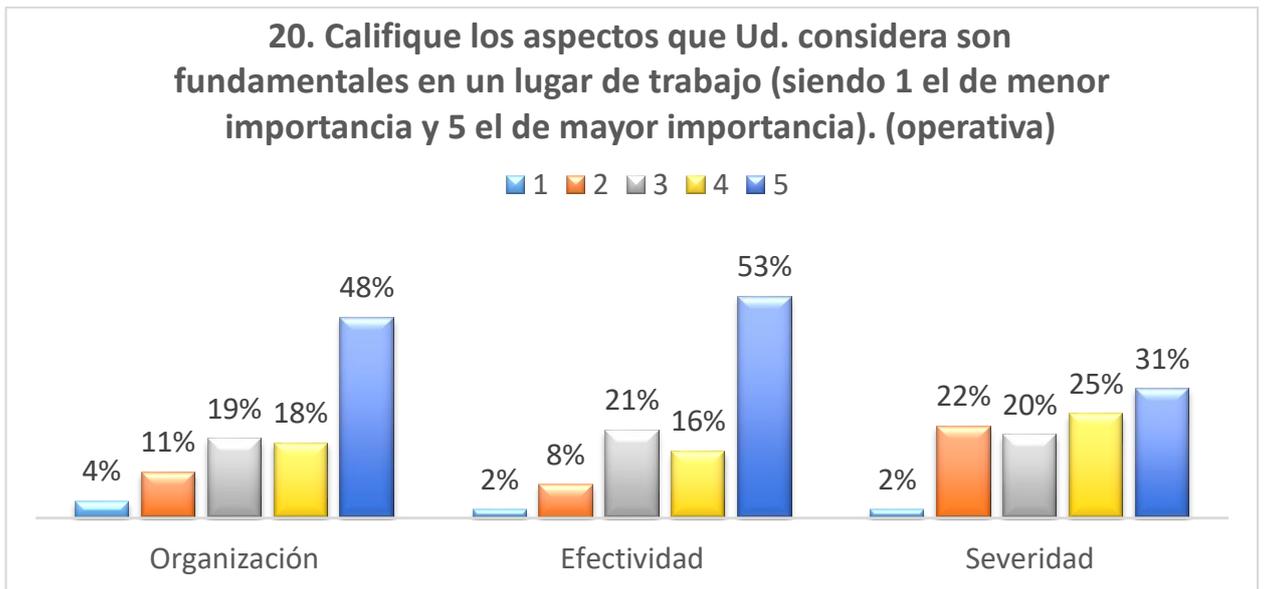
Elaborado por: Andrea Calderón



**Figura 29 resultados de la pregunta 20, área administrativa**

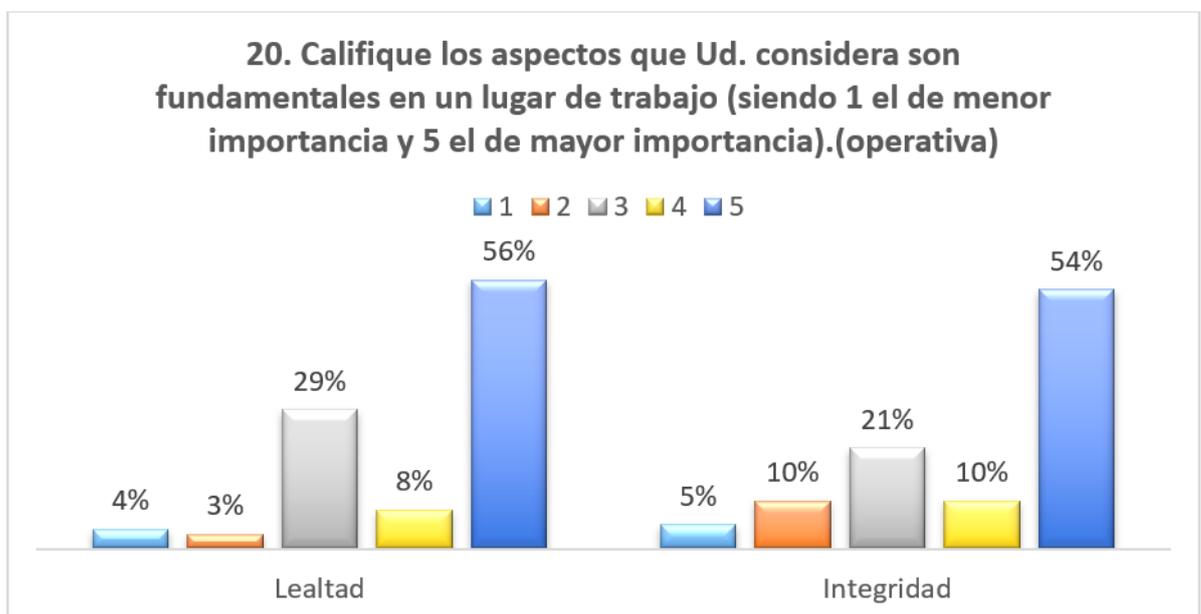
Elaborado por: Andrea Calderón

Para el área administrativa, el aspecto más importante es la integridad con el 38%, seguido de la efectividad con el 33%, organización y lealtad con 29%. El aspecto considerado menos importante es la severidad con el 21%.



**Figura 30 resultados de la pregunta 20, área operativa**

Elaborado por: Andrea Calderón

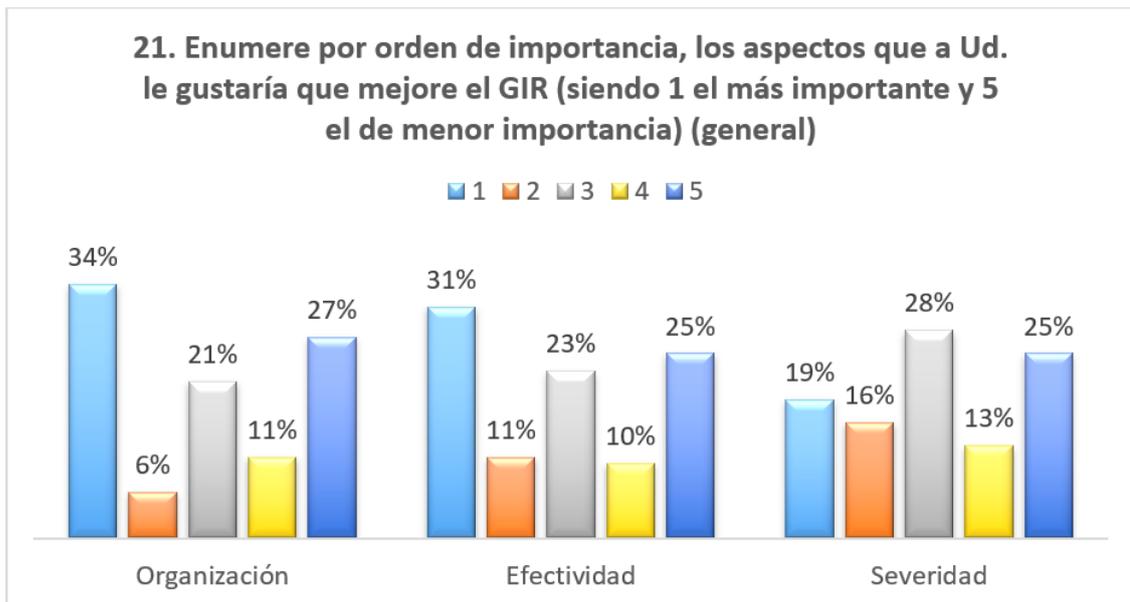


**Figura 31 resultados de la pregunta 20, área operativa**

Elaborado por: Andrea Calderón

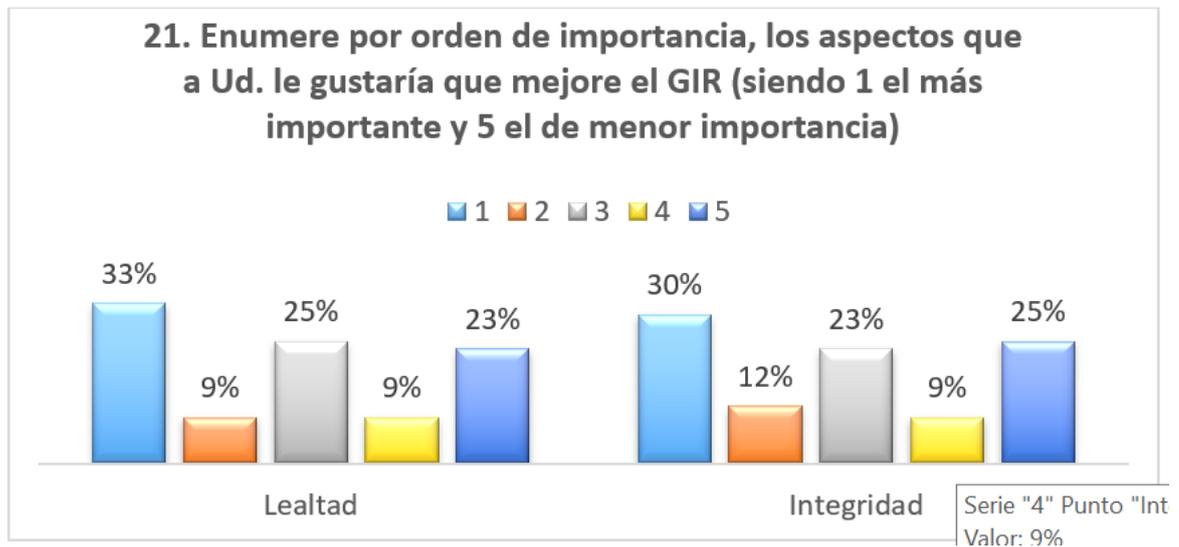
En cuanto al área operativa, el aspecto considerado más importante es la lealtad con el 56%, seguido de la integridad con el 54%, finalmente la efectividad con el 53%.

21. A nivel general



**Figura 32 resultados de la pregunta 21 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

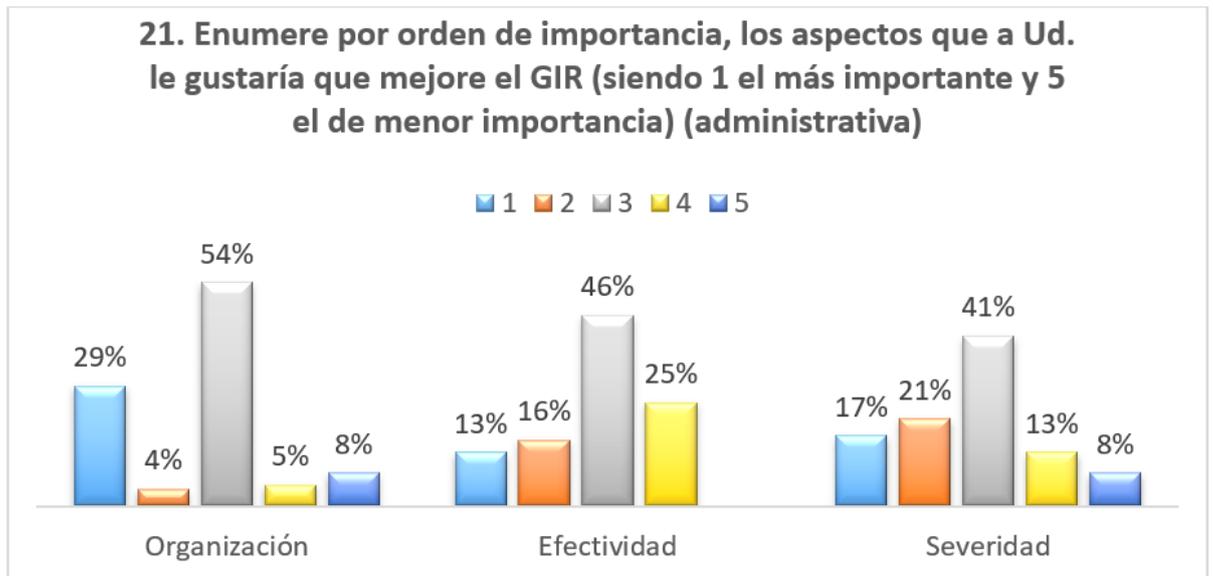


**Figura 33 resultados a la pregunta 21 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

El público interno considera que los aspectos más importantes que se deben mejorar en el GIR son: la organización con el 34%, la lealtad con el 30% y la efectividad con el 31%.

21. Por áreas



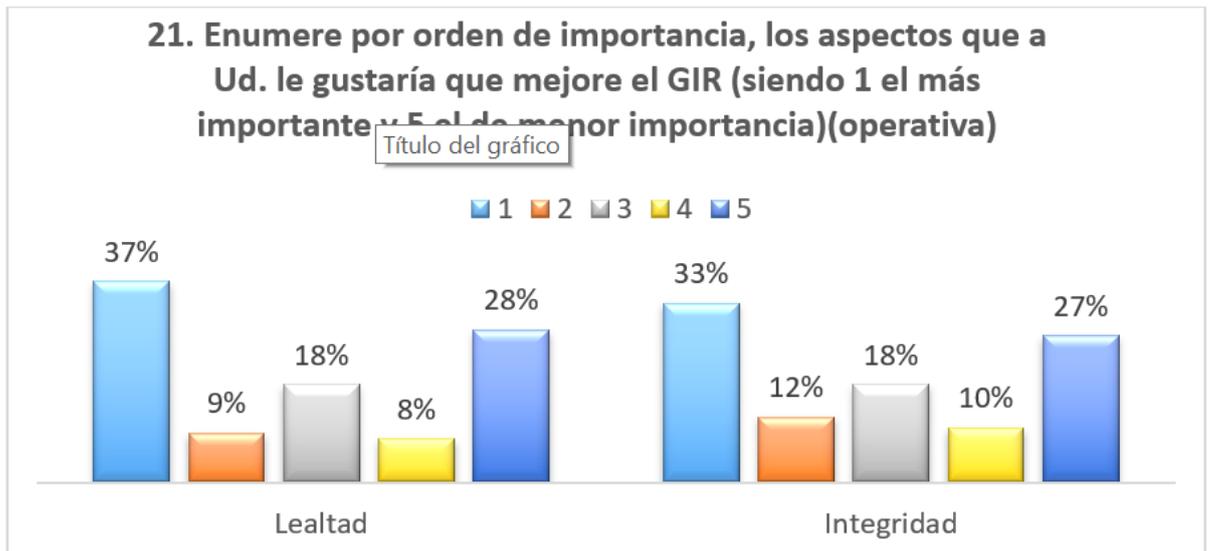
**Figura 34 resultados pregunta 21 área administrativa**

Elaborado por: Andrea Calderón



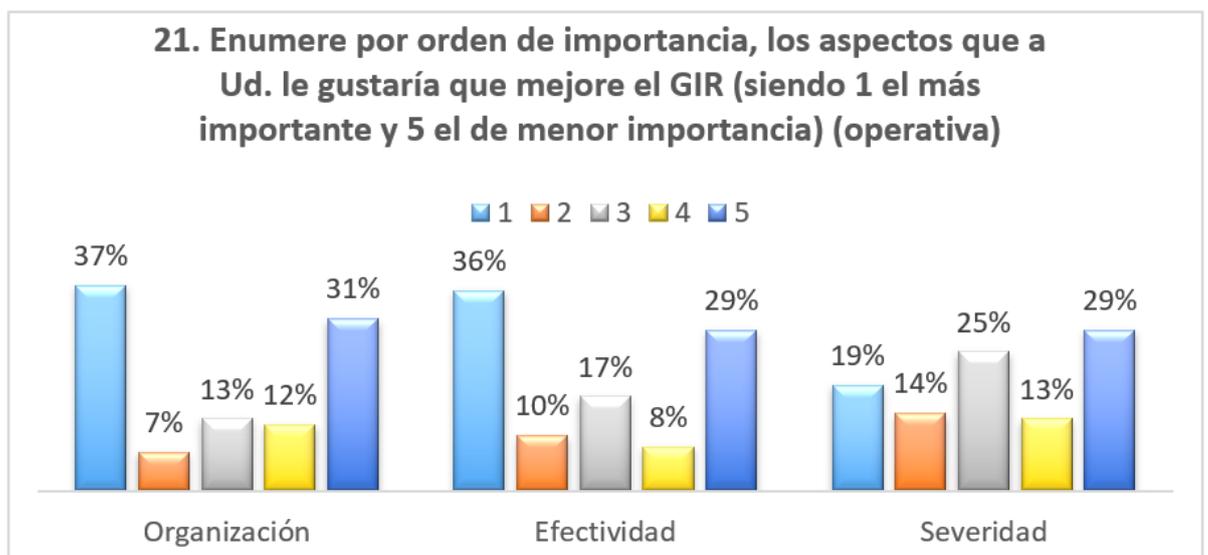
**Figura 35 resultados pregunta 21 área administrativa**

Elaborado por: Andrea Calderón



**Figura 36 resultados pregunta 21 área operativa**

Elaborado por: Andrea Calderón



**Figura 37 resultados pregunta 21 área operativa**

Elaborado por: Andrea Calderón

En cuanto al área operativa, el aspecto más importante a mejorar es la lealtad y organización con el 37%, la efectividad con el 36% y la integridad con el 33%. Para el área operativa el aspecto que debe ser mejorado, en la organización con el 29%, seguido de la integridad con el 21% y la lealtad y severidad con el 17%.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

**Título:** La comunicación interna: Importancia dentro del Grupo de Intervención y Rescate

**Autor:** Andrea Carolina Calderón Guarderas

**Correo electrónico:** andrecalde9@gmail.com

**Código Orcid** <https://orcid.org/0000-0003-4288-2075>

**Resumen:** La comunicación organizacional interna, es un eje importante en las organizaciones que buscan diferenciarse a diario. Para contar con estrategias de comunicación interna, es necesario evaluar la comunicación organizacional tanto a nivel de identidad como de herramientas de comunicación, por ello es importante realizar auditorías de comunicación interna que permitan medir estas aristas y trabajar en estrategias de comunicación dependiendo de las necesidades de la empresa.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación interna, auditoría de comunicación

**Abstract:** Internal organizational communication is an important axis in organizations that seek to differentiate themselves daily. To have internal communication strategies, it is necessary to evaluate organizational communication both at the level of identity and communication tools, therefore it is important to carry out internal communication audits that allow measuring these edges and working on communication strategies depending on the needs of the company.

**Keywords:** organizational communication, internal communication, communication audit

### **Introducción:**

El Grupo de Intervención y Rescate es parte de la Policía Nacional del Ecuador, con 3 bases en el país en Quito, Guayaquil y Manta. Sin embargo, la sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Esta entidad está conformada por dos áreas generales; área administrativa y área operativa. Actualmente, cuenta con una estructura organizacional interna definida, pero no consolidada en su público interno. En este proceso de investigación, la gestión de una auditoría de comunicación interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito es necesaria para diagnosticar y evaluar la comunicación interna del grupo de intervención y rescate y posteriormente de estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna de la institución; dirigida a los servidores policiales de la misma.

Como parte de la estructura organizacional del GIR es importante mencionar algunas de sus características comunicacionales. La misión del Grupo de Intervención y Rescate es: “Ejecutar intervenciones tácticas en operaciones especiales sensibles, emergentes y planificadas, en coordinación con las unidades de investigación e inteligencia antidelinquencial para contrarrestar toda acción del terrorismo y delincuencia organizada; así como, intervenciones antiexplosivos; intervenciones de búsqueda, rescate y salvamento de personas en caso de desastres naturales o provocados por el hombre; brindando un servicio técnico-especializado que contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana en el territorio nacional.”

Su visión es: “Incrementar la eficacia de las intervenciones tácticas de alto riesgo en apoyo a los ejes de investigación e inteligencia MEDIANTE, la aplicación de doctrina táctica adquirida en la capacitación integral del talento humano del G.I.R., y el fortalecimiento de los medios y mecanismos requeridos para el cumplimiento de la misión. Su Valores son: valor, disciplina, lealtad, integridad, responsabilidad, solidaridad, credibilidad, honor.

Por otra parte, el Grupo de Intervención y Rescate basa su identidad visual en el manual de marca de la Policía Nacional del Ecuador. La Policía Nacional del Ecuador, cuenta con un manual de identidad visual muy completo, el cual debe ser seguido por cada área y departamento. Este manual de identidad visual cuenta con 182 páginas que incluyen las formas de uso de la marca en diversas situaciones y materiales. Además, en la primera página de este se explica: “Nuestra identidad institucional se ve reflejada en todo lo que hacemos y dejamos de hacer, en nuestra cultura organizacional, en nuestro comportamiento, en aquellos rasgos físicos característicos que nos vuelven únicos e irrepetibles y sobre todo visibles ante la sociedad”. (Policía Nacional del Ecuador)

El Grupo de Intervención y Rescate, no ha realizado una auditoría de comunicación interna, ni tampoco ha tenido una gestión en base a un diagnóstico y evaluación de esta. En cuanto a campañas de comunicación interna hace algún tiempo se realizó una encuesta para obtener información acerca del clima laboral, sin embargo nunca se supieron los resultados y no se realizó ninguna campaña para una posible mejora, los miembros que forman parte de la institución dicen que requieren de estrategias que permitan mejorar su comunicación interna y posicionara la organización en el público interno; por ello surge la necesidad de realizar una auditoría de comunicación que permita obtener información relevante acerca de la situación actual y posteriormente poder desarrollar estrategias que permitan reforzar los puntos débiles en torno a la comunicación interna del Grupo.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, es importante mencionar que el objetivo general de esta investigación es determinar el estado de la comunicación interna, grado de conocimiento de los rasgos físicos y culturales además de la efectividad de la comunicación en el Grupo de Intervención y Rescate Quito GIR, debido a la necesidad de mejorar los procesos comunicacionales e identificar cuáles son los principales problemas de comunicación interna; mediante la utilización de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

### **Estado del arte**

Para el presente artículo es necesario mencionar a la comunicación organizacional como un eje importante en las empresas que debe ser tomado en cuenta en planificación estratégica y manejo organizacional. Comunicación “proviene de la voz latina *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. El prefijo (-COM) es especialmente importante, ya que significa juntamente, en unión, en compañía de, con, juntos, mutuamente.” (Batalla Navarro, 2016.) En base a esta definición, es importante mencionar que los seres humanos somos por naturaleza comunicativos, y por ello es necesario establecer relaciones laborales en las organizaciones basadas en correctos lineamientos de comunicación interna.

La comunicación organizacional: “Es el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel, 2014). Cabe recalcar que al ser la comunicación un eje importante para la consecución de objetivos organizacionales es necesario trabajar en la misma dentro de las empresas y reforzar a través de campaña no solo las buenas relaciones comunicacionales entre colaboradores; sino también un excelente conocimiento acerca de las características comunicacionales y ADN (misión, visión, valores, filosofía) de cada organización.

La Comunicación Organizacional es un “sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa” (Trelles Rodríguez, 2013). Es importante mencionar que por lo general la comunicación organizacional basa sus esfuerzos en dos grandes públicos: público interno y público externo. El público interno, está conformado por todos los colaboradores, miembros, accionistas y todos aquellos que desempeñan funciones para y con la organización. Por otra parte, el público externo está conformado por quienes se relacionan indirectamente con la empresa como: clientes, proveedores, medios comunicacionales, entes gubernamentales y financieros entre otros.

En la actualidad la competitividad empresarial tanto en el ámbito público como privado; es un eje importante que se debe tomar en cuenta en cuanto al desarrollo de estrategias que prevengan crisis dentro de una empresa. Es por ello, que la comunicación organizacional se vuelve un punto de enfoque dentro de las entidades. Saló afirma que: “Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización” (2000, pág. 13). Es cada vez más relevante para el sector público innovar en procesos de comunicación e implementar una cultura organizacional eficiente para lograr ciertos objetivos y metas.

Es necesario mencionar el término auditoría de comunicación, ya que la auditoría es una herramienta que permite medir la comunicación organizacional y sus aristas dentro de una organización. Para que la comunicación interna sea posible, es necesario diagnosticar y evaluar previo a definir objetivos y planificar procesos a partir de un análisis riguroso de la organización a través de herramientas como informes o auditorías que den una idea clara al comunicador acerca de cuál es el estado de una organización, cuáles son las estrategias que se pueden aplicar, puntos fuertes y débiles que posee; cómo se puede mejorar la comunicación interna para que fluya de mejor manera; etc. Todas las organizaciones son distintas por ello, la auditoría de comunicación o evaluación que se realice para saber el estado de esta es esencial para proponer y gestionar estrategias comunicacionales es muy importante y debe ser realizada a partir de un prediagnóstico de indagación en dónde se conozca a breves rasgos qué es lo que pasa en la empresa y cuáles son los principales puntos para tomar en consideración.

La auditoría de comunicación: “Es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución” (Suárez, 2014) Para la realización de una auditoría es necesario aplicar varios métodos de investigación y análisis para así obtener una evaluación completa acerca de la institución. Por ello, el auditor es un investigador que procura recolectar la mayor cantidad de información durante todas las etapas para que la auditoría sea exitosa y genere un impacto positivo dentro de la empresa. Un buen inicio es realizar una indagación previa en base a una entrevista conversacional con la persona encargada de la comunicación de la organización y todos quienes forman parte del área para contar con un prediagnóstico y saber cuáles han sido las acciones que se han tomado anteriormente, además de conocer cuáles son los problemas comunicacionales más relevantes.

Posterior a realizar un análisis de la organización, realizar un plan de comunicación interna puede favorecer a cumplir objetivos de manera organizada. Una estrategia de

comunicación debe adaptarse a la organización, su cultura, los cambios que puedan existir en ella, etc. La función principal de un plan de comunicación es “transmitir la política global de una organización a sus públicos, logrando una comunicación más ágil y pertinente con la empresa, generando así mejoras internas y externas de la imagen organizacional” (Saló, 2000). La identidad corporativa, es un eje de suma importancia ya que refleja todo lo que la organización significa y cuáles son sus componentes. Así, es necesario que todos los miembros de una organización conozcan bien, cuáles son los rasgos de la empresa a la que pertenecen.

La comunicación empresarial, surge desde el interior de las organizaciones, por ello es necesario tener en cuenta a la comunicación interna y cómo esta funciona en las empresas. La comunicación interna: “Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2013). Los valores empresariales son parte de la cultura organizacional; y deben ser el reflejo del diario accionar de esta para que el público interno se pueda identificar con los mismos y así los colaboradores puedan hacer de los valores empresariales sus propios valores y ponerlos en práctica dentro de la organización en su comunicación diaria para que posteriormente sean transmitidos con facilidad y naturalidad al público externo.

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica o medio para alcanzar un fin” (Brandolini, 2009). La eficiencia y buen desarrollo de la comunicación interna, permitirá que cualquier área del sector público, logre transmitir los valores y cultura organizacional de la entidad a los públicos internos; es decir, se debe empezar por los representantes de marca que suelen ser los colaboradores para luego intervenir en el público externo. Para ello es necesario contar con un plan de comunicación establecido. Saló menciona algunos fundamentos de la comunicación interna como: “aumentar la cultura de organización, implantar nuevos instrumentos y métodos de trabajo; definición precisa de puestos, tareas y funciones; gestionar la integración y sinergia de los servicios y trabajos; conocimiento de las culturas que componen la empresa; uso de métodos adecuados, entre otros” (2000, pág. 39)

La comunicación interna: “Es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la Sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales” (Peña Ferreiro C., 2011) Realizar un plan de comunicación interna puede

favorecer a cumplir objetivos de manera organizada y planificada aportando con las metas y crecimiento en diversos aspectos en la organización. Las estrategias de comunicación que se planteen deben adaptarse a la organización, su cultura, los cambios que puedan existir en ella, etc. La función principal de un plan de comunicación es “transmitir la política global de una organización a sus públicos, logrando una comunicación más ágil y pertinente con la empresa, generando así mejoras internas y externas de la imagen organizacional” (Saló, 2000)

En la actualidad la competitividad empresarial tanto en el ámbito público como privado; es un eje importante que se debe tomar en cuenta en cuanto al desarrollo de estrategias que prevengan crisis y mantengan una buena situación comunicacional dentro de una empresa. Es por ello, que la comunicación organizacional se vuelve un punto de enfoque dentro de las entidades. Saló afirma que: “Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización” (2000, pág. 39) Es cada vez más relevante para el sector público innovar en procesos de comunicación e implementar una cultura organizacional eficiente para lograr ciertos objetivos y metas que no se han visto cumplidos en años anteriores.

“La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación...su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución” (Graverán, 2017). El generar pertenencia del público interno con la organización es un arduo trabajo que debe ir de la mano con los objetivos que esta haya planteado; por otro lado, el conocimiento completo de la empresa es la base para que los colaboradores se inmiscuyan más activamente en la comunicación interna de la misma y porten su cultura organizacional con agrado.

## **Métodos**

En este proceso de investigación, la gestión de una auditoría de comunicación interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito es necesaria para diagnosticar y evaluar la comunicación interna del grupo de intervención y rescate y posteriormente de estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna de la institución; dirigida a los servidores policiales de la misma.

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptiva, al realizar un análisis de los datos obtenidos a través de una encuesta, según Sabino la investigación de tipo descriptiva: “trabaja

sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.” (2014) De esta manera, posterior al análisis de las encuestas realizadas se determinarán los problemas de mayor relevancia; buscando mejorar los procesos comunicacionales internos del Grupo de Intervención y Rescate Quito.

Debido a que la investigación se sustenta por medio de una auditoria de comunicación interna, consolidada en una encuesta; el enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo; Rodríguez Peñuelas señala que el método cuantitativo: “se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente.” (2017) En el caso de esta investigación se conoce los datos exactos de los servidores policiales que pertenecen al Grupo de Intervención y Rescate Quito, permitiendo gestionar estrategias para los puntos débiles de la comunicación organizacional interna.

### **Recolección de datos**

La recolección de datos de estudio se basa en las fuentes primarias y secundarias que se utilizarán para la consolidación de la investigación, y de esta forma obtener información real y fidedigna de la comunicación organizacional interna en el Grupo de Intervención y Rescate Quito.

Para obtener la información más precisa sobre la comunicación interna de los servidores policiales del Grupo de Intervención y Rescate Quito; se realizará un cuestionario basado en el modelo de auditoria de comunicación organizacional interna que constará de 21 preguntas específicas. Todas las preguntas deben ser contestadas por todos los departamentos de la empresa. Con las cuales se buscará identificar el conocimiento de los rasgos físicos y culturales de la empresa en cada área: área administrativa, área operativa. Además, se realizará una entrevista a la directora de comunicación del Grupo Lic. Lorena Aguirre.

Las fuentes secundarias presentan interpretaciones y análisis. Por ello, esta investigación estará respaldada por fuentes bibliográficas que sustenten el conocimiento y además se encuentren relacionadas con la comunicación organizacional interna.

La población de estudio serán todos los servidores policiales del Grupo de Intervención y Rescate Quito. Se realizará la investigación con los miembros de la base de Quito ya que es la base principal del país y desde la cual se maneja toda la comunicación interna del grupo. Esta entidad está conformada por dos áreas generales: área administrativa y área operativa. La población de la organización es 130 miembros.

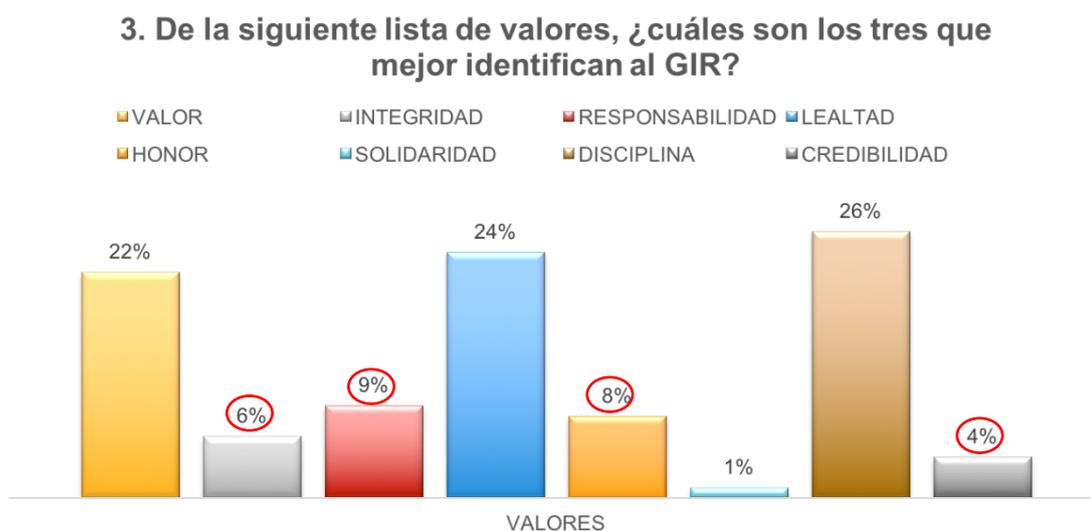
### Muestra

Considerando un universo poblacional de 130 miembros, se aplicará el cálculo teniendo en cuenta un margen de error del 1% y un nivel de confiabilidad del 99% expresado en la siguiente fórmula: debido a esto, se deberán realizar un total de 129 encuestas entre áreas: administrativa y operativa.

### Desarrollo/resultados

Los resultados que se mostrarán a continuación se relacionan con las respuestas emitidas por los servidores del Grupo; los gráficos representan a los resultados más problemáticos en torno a la comunicación interna de este, además de las herramientas que al público interno del GIR les gustaría implementar. Los resultados que se muestran a continuación se relacionan con la identidad, las herramientas de comunicación y la comunicación en general del Grupo.

A nivel de identidad:



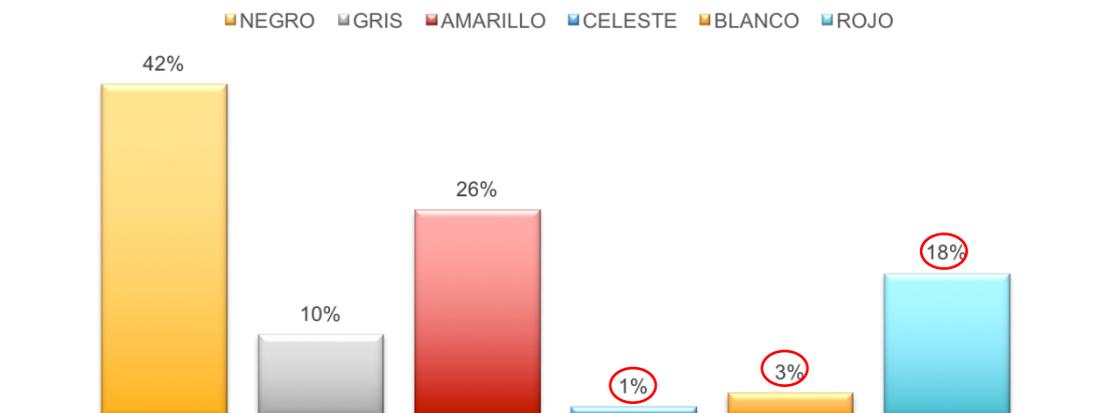
**Figura 38 Resultados pregunta 3 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Análisis: El GIR tiene 8 valores: valor, disciplina, lealtad, integridad, honor, responsabilidad, credibilidad. Los valores empresariales representan a una organización y son reflejo de su

accionar por ello el público interno tiene que conocerlos y sentirse identificados con estos. Se pudo observar que una gran cantidad de miembros del GIR no conoce todos los valores, pero se identifica con 3 valores principales: valor, disciplina y lealtad por lo tanto se debe trabajar en el refuerzo del resto de valores.

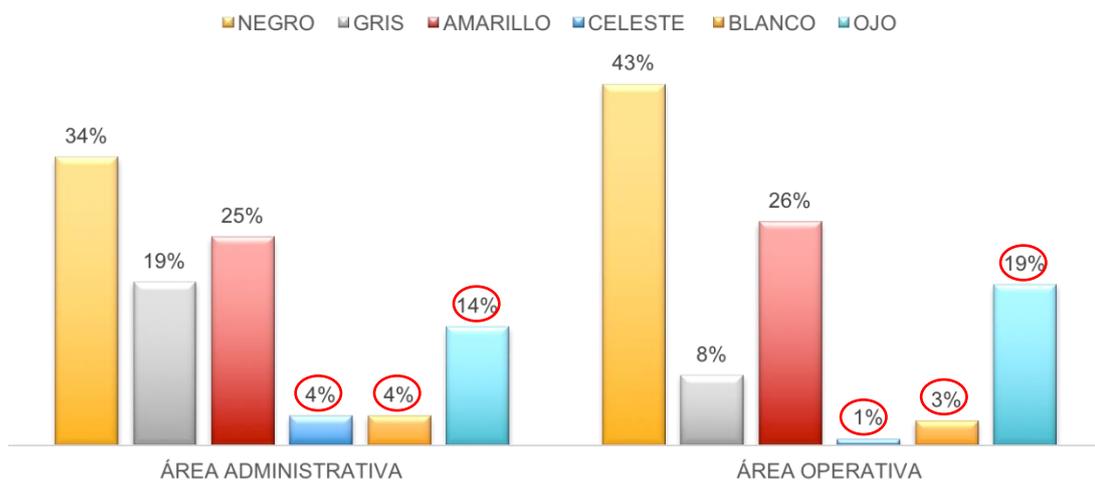
#### 4. Marque los colores corporativos del GIR



**Figura 39 Resultados de la pregunta 4 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

#### 4. Marque los colores corporativos del GIR



**Figura 40 Resultados pregunta 4 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

Análisis: Los colores empresariales son muy importantes y forman parte de la identidad visual de una organización. En la entrevista con la directora de comunicación del GIR, ella supo manifestar que los principales problemas de comunicación del Grupo se relacionan con el incumplimiento y desconocimiento del manual de identidad visual. En la figura se observa que

el 18% de los encuestados relacionan el color rojo con la organización además del 3% con el color blanco y el 1% el color celeste. Los colores corporativos son: el negro, amarillo y recientemente el gris por el uniforme de los policías que pertenecen al GIR. El 68% señaló los colores adecuados mientras un 42% señaló los colores incorrectos. Es necesario reforzar los colores corporativos de la organización en el público interno.

### 5. De las siguientes opciones. Seleccione el símbolo correcto del GIR



**Figura 41 Resultados pregunta 5 a nivel departamental**

Elaborado por: Andrea Calderón

Análisis: El símbolo de una organización es la representación gráfica de la misma a través de elementos de suma importancia sobre todo si se trata de una institución policial. El 46% de los encuestados escogieron la respuesta incorrecta. El 33% del área administrativa no conoce el símbolo del GIR. Por otro lado, el 49% del área operativa también desconoce del símbolo de su organización. A partir de estos resultados se puede decir que una gran cantidad de policías no conocen el símbolo de su organización. Es por esa razón que se debe reforzar y mostrar el correcto símbolo del GIR a todos sus servidores.

A nivel de herramientas:

7. Califique - las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- A nivel general

**Tabla 4 Calificación herramientas de comunicación GIR a nivel general**

Herramienta de Comunicación	Promedio
Correo Institucional	2,44

WhatsApp	3,76
Chat Operativo	3,85
Radio Troncalizado	2,85
Cartelera	2,39
Revista digital	2,17
Quipux	2,15
Llamada telefónica	2,99

**Elaborado por: Andrea Calderón**

Análisis: Las herramientas de comunicación son el canal que emplean los servidores del Grupo, por ende, son algunas de las directrices más importantes a medir y tener en cuenta. En la entrevista con la directora de comunicación se determinaron 8 herramientas que utilizan los servidores: Correo institucional, WhatsApp, chat operativo, radio troncalizado, cartelera, revista digital, Quipux y llamada telefónica. La tabla de calificación muestra puntajes relativamente bajos. Las herramientas con mayor puntaje son WhatsApp y chat operativo que tienen un promedio superior al 3; Por otra parte, cartelera, revista y Quipux, tienen un promedio de calificación bajo 3. La herramienta con la menor calificación es el Quipux, la intranet de la Policía Nacional que se puntúa con 2,15.

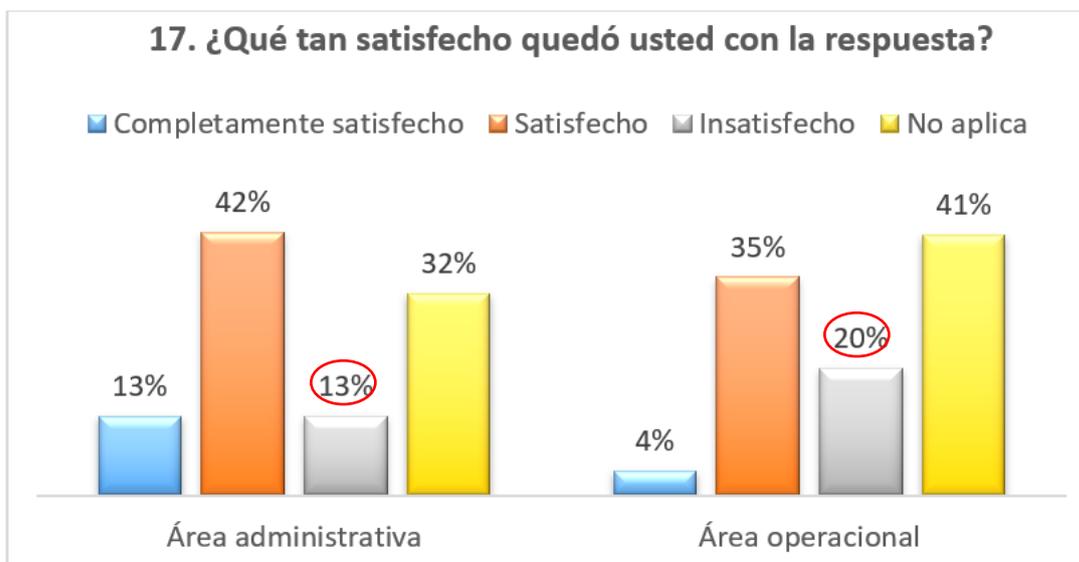


**Figura 42 respuestas a la pregunta 12 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

Análisis: El GIR no cuenta actualmente con ninguna herramienta que permita emitir opiniones y sugerencias, la única forma de comunicarse en este sentido es agendar una reunión con los superiores. Las herramientas de comunicación digital son cada vez más necesarias, por

ello es necesario implementar e innovar constantemente en este ámbito. A la mayoría del público interno del GIR (95%), le gustaría que exista un medio electrónico por el cual se puedan emitir opiniones y sugerencias.



**Figura 43 resultados de la pregunta 17 por áreas**

Elaborado por: Andrea Calderón

La atención a las sugerencias del público interno es un tema de relevancia para la comunicación empresarial ya que los colaboradores que se sientan satisfechos y atendidos con las respuestas a sus sugerencias incidirán directamente en el desempeño de la comunicación entre áreas. En el gráfico se muestra que, en el área administrativa, el 42% quedó satisfecho con la respuesta; el 13% quedó completamente satisfecho y el 13% quedó insatisfecho. Por otra parte, el 35% del área operacional quedó satisfecho con la respuesta, el 20% quedó insatisfecho y el 4% dijo que se sintió completamente satisfecho. Por lo tanto, se debería trabajar con los altos mandos en comunicación asertiva para que puedan dialogar de manera acertada con los colaboradores que realizan sugerencias que pueden resultar beneficiosas para el Grupo.



**Figura 44 resultados de la pregunta 18 a nivel general**

Elaborado por: Andrea Calderón

La calidad y cantidad de información que emite una organización debe ser precisa y suficiente para no causar problemas comunicacionales internos ni malentendidos. La directora de comunicación supo manifestar que existen varios problemas en la información oficial que se emite ya que muchas veces existen disposiciones que aplican para algunas áreas y no para otras lo que causa inconvenientes y malestar. En el gráfico se muestran varias palabras características de la comunicación. La palabra más calificada con la palabra sí; es fiable con el 87%, seguida por actualizada con el 82% y oportuna con 77%. Sin embargo, el 62% considera que la información no es suficiente, seguida por el 27% que considera que la información oficial no es precisa.

### Discusión

Después de haber analizado el estado de la comunicación interna del GIR a través de una auditoría de comunicación y de la entrevista mantenida con la directora de comunicación, se observa que a nivel de identidad, herramientas e información existen debilidades. Por ello, cabe mencionar cuáles pueden ser las oportunidades de mejora relacionadas con cada problema y cuál puede ser una estrategia útil para poner en práctica desde la comunicación organizacional. Es necesario considerar la realización de auditorías de comunicación de manera periódica para conocer el avance que ha tenido la institución en torno a sus problemas y evaluar estrategias que se puedan adecuar constantemente para prevenir crisis comunicacionales, además de mantener un excelente nivel comunicacional interno para que este pueda reflejarse en la comunicación externa que será dirigida directamente a la población ecuatoriana.

El GIR, al ser un Grupo de la Policía Nacional que se enfoca en la solución de conflictos serios y graves como la intervención y el rescate de personas, requiere de elementos importantes al momento de aplicar estrategias, es necesario utilizar un ícono emocional que pueda mover a los miembros y así cumplir los objetivos de cada campaña, para la realización de todas las campañas de comunicación interna se debe fijar un tema de campaña que en este caso será: Nuestros superhéroes ecuatorianos. Los superhéroes se relacionan con todos los valores positivos dentro de la sociedad, en este caso los superhéroes GIR inciden de manera positiva en la comunidad ecuatoriana. Se recomienda como estrategia hacer una fase de expectativa y lanzamiento general de las campañas para que el público interno comprenda los cambios que están por darse tomando en cuenta que el GIR no ha realizado campañas previas. En esta fase de lanzamiento se puede tomar como recurso al personaje que se creará en base a los valores y cultura organizacional de Grupo, el personaje se llamará super GIR y será un superhéroe que guarde las características físicas como uniforme y boina del Grupo. Este personaje se utilizará en adelante como ícono de inicio y de la fase expectativa en conjunto con frases como: "Cosas grandes están por suceder, espéralo" que anticipen al público interno sobre los cambios que tendrá el Grupo.

A partir de los resultados de la encuesta aplicada se puede notar que: a nivel de identidad, existe falta de conocimiento en cuanto a los valores corporativos del Grupo, siendo una deficiencia en el proceso de comunicación interna. En cuanto a los valores empresariales GIR, existen 8 valores: valor, disciplina, lealtad, solidaridad, credibilidad, honor, integridad, responsabilidad. Se puede observar que una gran cantidad de miembros del GIR no conocen los valores correctos. Oportunidad de mejora: De 8 valores que posee el GIR, solo 3 son reconocidos por el público interno. Para contrarrestar estos resultados, se puede realizar una campaña de valores corporativos con 3 fases: expectativa, informativa y recordación. En la fase expectativa, se pueden lanzar a los personajes creados para cada valor con su valor correspondiente y la frase: ¿Y tú superhéroe con qué valor te identificas? Para causar interés y duda en los colaboradores. Para la fase informativa que debe realizarse al menos dos semanas después del lanzamiento de la fase expectativa, una de las estrategias que se puede aplicar es interiorizar los valores del GIR a través de elementos complementarios, relacionar cada valor con uno de Los departamentos operativos del GIR: Buceo, alta montaña, antiexplosivos, K9 departamento canino, francotiradores, Rescate, Intervención y el área administrativa. se puede trabajar en un valor semanal empezando cada lunes en la formación oficial y para poder causar un impacto para que los miembros recuerden el valor de la semana se puede asignar a un colaborador como el representante del valor semanal, esta persona deberá ser elegida de acuerdo con sus méritos y su perfil para que así el resto del público interno pueda sentir pertenencia con ese valor; para

poder reconocer al valor de la semana, el asignado llevará un pin con el valor y el personaje. Finalmente, es importante tener una fase de recordación cuando hayan pasado 8 semanas de 1 valor semanal; en la fase de recordación se armará de forma grupal un rompecabezas con todos los valores y su personaje correspondiente en la prevención del GIR que es el lugar más concurrido, el rompecabezas servirá como representación de todos los valores al armarlo y posteriormente cada vez que recurran ese lugar y puedan visualizar su trabajo en la pared. De esta forma, el público interno se sienta realmente identificado con los valores del grupo y los pongan en práctica haciendo más fácil su recordación.

Otro de los problemas visibles a nivel de identidad, es el desconocimiento de los colores institucionales causando confusión dentro del mismo. Una de las preocupaciones por parte de la dirección de comunicación, es que el Grupo no tenía claro el manual de marca de la institución por ende no se alineaba al resto de la Policía Nacional en temas de diseño; parte importante del manual de identidad visual son los colores corporativos. En la auditoría de comunicación se pudo observar que: El 18% de los encuestados relacionan el color rojo con la organización además del 3% con el color blanco y el 1% el color celeste. Los colores corporativos son: el negro, amarillo y recientemente el gris por el uniforme de los policías que pertenecen al GIR. Por otro lado, el 32% señaló los colores incorrectos. Es necesario reforzar los colores corporativos de la organización. Existe un 22% de porcentaje de mejora en el público interno, es recomendable relacionar los colores corporativos con la creación el personaje: Super GIR con el cuál el público interno pueda identificarse y además conocer el significado de los colores que lleva la institución, el amarillo representa la riqueza de los valores éticos y morales de los hombres del GIR; el rojo es en honor a la sangre derramada por los miembros en beneficio de la sociedad ecuatoriana; finalmente el color negro, representa el sigilo de las operaciones nocturnas, y que el hombre del GIR se prepara en el día, se mueve en la noche y asalta en la penumbra. El realizar una historia sobre los colores de la institución y su importancia hará que los miembros entiendan a la institución y reconozcan los colores de manera efectiva. Además, es importante emitir el manual de marca de bolsillo a los servidores del Grupo como fase de recordación para que puedan analizarlo e incluso realizar una evaluación constante sobre cuan interiorizada está la información respecto a este aspecto.

Una de las falencias que se pudo observar a nivel de identidad, es en torno al conocimiento del símbolo de la organización. Este es un problema importante dentro del Grupo ya que según la directora de comunicación crea conflicto entre otros Grupos policiales debido a la distorsión de este y porque los miembros suelen agregar elementos no correspondientes para que resalte: El 46% de los encuestados escogieron el símbolo incorrecto. El 33% del área administrativa no

conoce el símbolo del GIR y el 49% del área operativa también desconoce del símbolo de su organización. Es por esa razón que se debe reforzar y mostrar el correcto símbolo del GIR a todos sus servidores.

La oportunidad de mejora en este caso es que: El 46% de personal no conoce el símbolo GIR. Por ello una Estrategia posible es comunicar de manera gráfica y palpable a través de material lúdico, es importante que los miembros del público interno conozcan que significa el símbolo y cada parte que forma parte de este para que entiendan la importancia de este y así posicionar e interiorizar el logo oficial del GIR en el personal. Como fase de expectativa para esta campaña se pueden colocar afiches en el Grupo con las leyendas: Todos los superhéroes tienen un símbolo, ¿Conoces el tuyo?; ¿Qué sería de Superman sin su capa?, ¿Qué sería el capitán América sin su escudo? Para así generar interés en el símbolo y lo que representa el mismo en los superhéroes. Para reforzar el símbolo en la organización, es necesario realizar una campaña informativa que incluya un manual del colaborador con las reglas del Grupo y además, la historia del logo del Grupo.

El símbolo del GIR consta de distintos elementos de importancia en la historia del Grupo; La bandera policial que simboliza la mística entrega y sacrificio de los hombre GIR hacia la institución policial; la espada simboliza el honor, justicia, esencia de los hombres del GIR levantada hacia el firmamento demostrando así que un hombre del GIR nunca declina su lucha ante las fuerzas del mal; el escudo del GIR es triangular de color amarillo por la riqueza de los valores éticos y morales de los hombres del GIR; el rayo rojo representa la rapidez del hombre GIR en las operaciones, es de color rojo en honor a la sangre derramada por los miembros en beneficio de la sociedad ecuatoriana; finalmente las siglas GIR de color negro, representan el sigilo de las operaciones nocturnas, y que el hombre del GIR se prepara en el día, se mueve en la noche y asalta en la penumbra. Los elementos del símbolo del Grupo tienen un gran valor emocional e histórico que pueden servir de base y de impulso para que los colaboradores del GIR tengan más en cuenta el símbolo que les identifica y se sientan orgullosos del mismo. Otra de las estrategias que se pueden utilizar, es realizar material de recordación que puedan usar todos los días constantemente para que puedan observar constantemente el símbolo; por ejemplo, accesorios para el celular que es un aparato que con el que cuentan todos los servidores del GIR y se puede aplicar el símbolo en: popsockets, estuches y micas.

En cuanto a la auditoría de las herramientas de comunicación: En el GIR las herramientas WhatsApp y chat operativo han sido calificadas con un promedio superior al 3; Por otra parte, cartelera, revista y Quipux, tienen un promedio de calificación bajo 3. Las herramientas deberían

reforzarse ya que son el canal de comunicación entre el público interno. Debido a que WhatsApp es la herramienta mejor calificada se debe reforzar a la misma para que tenga una eficiencia del 100% y la comunicación pueda ser suficiente. Una de las estrategias importantes a tomar en cuenta es mantener el orden dentro de los grupos oficiales de WhatsApp, esto es imprescindible para lograr una comunicación efectiva. Además, la información que se transmite por este canal deberá ser clara y oficial para no causar desinformación; por ello como estrategia se recomienda crear chats grupales oficiales que puedan estar distribuidos por unidades o áreas, además se debe gestionar un reglamento oficial de comunicación en los grupos el cuál debe estar bien definido y aquellos que incumplan con las reglas de este, deberán tener una penalidad para que así la información pueda mantenerse oficial, el primer paso para una comunicación externa efectiva es contar con comunicación interna clara y definida.

Finalmente, en torno a las herramientas de comunicación y la información empresarial, al momento de pedir al público seleccionen la posición que mejor califique a la información oficial emitida por el GIR: la palabra más calificada con la palabra sí; es fiable con el 87%, seguida por actualizada con el 82% y oportuna con 77%. Sin embargo, el 62% considera que la información no es suficiente, seguida por el 27% que considera que la información oficial no es precisa. Para que el público interno pueda conocer la información del grupo de manera oficial y suficiente, se recomienda la creación de un canal digital en el cual se pueda subir memorándums, comunicados, etc. Sin información no relevante o falsa ya que esto puede causar serios problemas. Además, a través de este canal, los colaboradores podrían sugerir temas a tratar mensualmente.

Para poner en marcha esta campaña, en la que se buscará como objetivo mantener informado al público interno; se puede realizar una fase expectativa que incluya una señal: La girseñal que sea reconocida por el público interno como un símbolo de la comunicación e información con la que contarán los colaboradores. Posteriormente se puede realizar una campaña informativa en la cual Se convocará a todos los colaboradores a través de la sirena, se realizará la reunión el martes que es el día con mayor aforo en el Grupo; el 29% del público interno prefiere comunicarse a través de reuniones. Por ende, es importante crear espacios para que se den las mismas. Se utilizará la técnica 5:5, grupos de 5 personas que en cinco minutos deberá desarrollar una idea en un post it respondiendo la pregunta ¿Qué te gustaría leer en el siguiente boletín de prensa? acerca de lo que les gustaría leer en el siguiente boletín de prensa mensual. Como fase de recordación,

Las ideas más importantes que se den a partir de la GIR reunión serán escritas en el siguiente boletín de prensa mensual. Se entregará un bloque de post its y un esfero a cada integrante del equipo que haya ganado a la mejor idea con la leyenda: “Tú, héroe, mantente en constante comunicación y no te olvides de escribir tus ideas” De esta manera, el personal siempre tendrá a la mano las herramientas necesarias.

## **Conclusiones**

A partir de los aportes teóricos se determina la importancia de la comunicación interna y la relevancia que tiene realizar una auditoría de comunicación para conocer el estado de organizacional de una empresa y trabajar en un plan de comunicación a partir de los problemas que se detecten. Luego de varios procesos de análisis se detecta que existen debilidades tanto a nivel de identidad como de herramientas de comunicación en el Grupo, a partir de las debilidades detectadas se generan oportunidades de intervención y mejora en este las cuales han sido presentadas como campañas comunicacionales y posibles estrategias a aplicar.

Se establece un estudio metodológico cuantitativo a través de 21 preguntas que evalúen la comunicación interna del Grupo, además de un análisis cualitativo a través de una entrevista a la directora de comunicación del GIR para realizar un prediagnóstico y corroborar la información recolectada tanto en la encuesta como en la entrevista; conociendo así el estado y principales problemas en la comunicación interna del Grupo de Intervención y Rescate Quito. A nivel de identidad existen graves falencias y confusión en la misión, los colores corporativos y sobre todo el símbolo de la organización. La auditoría de comunicación es el elemento base para medir la comunicación de una organización siendo un método de evaluación que empuja al correcto avance de la institución.

Se establece la efectividad de las herramientas que utiliza el GIR para comunicarse con su público interno, teniendo como resultado que se debe enfatizar los esfuerzos de la dirección de comunicación en reforzar y normar los grupos de WhatsApp para que tengan orden y propicien la comunicación suficiente y efectiva; además es importante generar espacios de comunidad en los cuales los miembros puedan reunirse y expresar sus ideas. Un canal de comunicación que se puede implementar es un buzón de sugerencias en línea a través del cual los miembros puedan expresarse con libertad.

Se desarrollan posibles estrategias de comunicación interna relacionadas con el perfil de los servidores de la organización que se pueden aplicar a partir de cada problema detectado dirigido específicamente para el público interno del GIR y así mejorar los procesos comunicacionales para el Grupo de Intervención y Rescate Quito. El Grupo de Intervención y rescate es una

institución que permite propiciar el desarrollo comunicacional interno en sus campañas a iconos emocionales que generen empatía y cercanía con el público. A través de las campañas (estrategias) propuestas, se busca enmarcar un símil entre el público interno y los superhéroes con sus respectivos valores. Por otra parte, las futuras campañas que se lleven a cabo deben considerar fases para poder interiorizar en los servidores los objetivos que cada campaña tenga; se recomienda al menos tener una fase expectativa y una de recordación.

### **Referencias Bibliográficas**

- Batalla Navarro, P. P. (2016.). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.
- Brandolini, A. y. (2009). *“Planificación de las comunicaciones internas” Comunicación Interna*. . Ediciones La Crujía.
- Capriotti, P. (2000). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. . Ariel comunicación.
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Muriel, M. L. (2014). *Comunicación Institucional: Enfoquesocial de relaciones públicas: última edición*. Quito: Editora Andina.
- Peña Ferreiro C., B. H. ( 2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*. Trabajo de Diploma.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2017). *Métodos de investigación*. Sinaloa, México: Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Saló, N. (2000). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. . Barcelona: Barcelona Management Review.
- Suárez, A. (2014). *El recorrido metodológico de la auditoría Auditoría de Comunicación*. . Ediciones La Crujía. .
- Trelles Rodríguez, I. (2013). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial 9.