



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Recinto Universitario "Rubén Darío"  
Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas  
Comunicación para el Desarrollo

**Tesis Monográfica para optar al título de  
Licenciado en Filología y Comunicación**



**La gestión de la Comunicación Interna en el Área de la  
División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional,  
en el período comprendido entre abril a julio de 2021**

Autor:

*Br. Danny Luxdone Mora Rodríguez*

Tutora:

*MSc. Sandy Uriarte*

Agosto, 2021

## Índice

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos .....	6
Introducción .....	7
Tema delimitado .....	9
Antecedentes.....	10
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Preguntas directrices.....	14
Justificación .....	15
Planteamiento del problema.....	17
Creación de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.....	19
Marco teórico.....	27
1. Comunicación.....	27
1.1. <i>Definiciones de comunicación</i> .....	27
1.2. <i>Elementos de la comunicación</i> .....	28
1.3. <i>Axiomas de la comunicación</i> .....	30
1.4. <i>Funciones de la comunicación</i> .....	32
2. Comunicación organizacional .....	33
2.1. <i>Importancia de la comunicación organizacional</i> .....	34
2.2. <i>Comunicación interna y externa</i> .....	35
2.3. <i>Comunicación formal e informal</i> .....	36
2.4. <i>Comunicación vertical / horizontal / diagonal</i> .....	37
2.5. <i>Comunicación ascendente / descendente</i> .....	37
2.6. <i>Barreras de la comunicación organizacional</i> .....	38
3. Comunicación interna .....	40
3.1. <i>Objetivos de la comunicación interna</i> .....	41
3.2. <i>Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna</i> .....	42
4. Cultura, identidad e imagen corporativa.....	43

5. Planificación de la comunicación.....	45
5.1. <i>Diagnóstico de comunicación</i> .....	45
5.2. <i>Planificación estratégica de la comunicación</i> .....	47
6. Relaciones Públicas .....	48
6.1. <i>Orígenes de las Relaciones Públicas</i> .....	49
6.2. <i>Características de las Relaciones Públicas</i> .....	50
6.3. <i>Funciones de las Relaciones Públicas</i> .....	50
Diseño metodológico .....	52
Caracterización del estudio .....	52
Sujetos de estudio .....	52
Universo y muestra.....	53
Métodos de Investigación .....	54
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
<i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	55
<i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....	55
<i>Procesamiento de la información</i> .....	55
Discusión de resultados .....	57
Descripción de los resultados de la encuesta con públicos internos de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional .....	57
Descripción de los resultados de las entrevistas con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional .....	72
Conclusiones.....	76
Estrategia de Comunicación Interna.....	78
Introducción .....	78
Objetivos .....	79
Público objetivo .....	79
Líneas de acción.....	80
Bibliografía .....	82
Anexos .....	85
Anexo A: Organigrama de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional ...	85
Anexo B: Protocolo de encuesta con públicos internos de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.....	86



La gestión de la Comunicación Interna en el Área de la  
División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional,  
en el período comprendido entre abril a julio de 2021



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

<b>Anexo C: Protocolo de entrevista con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo D: Galería fotográfica de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo E: Relatorías de entrevistas con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional .....</b>	<b>95</b>

## **Dedicatoria**

A Dios, quien me permitió culminar esta etapa universitaria.

A mi madre, María Haydée Rodríguez Fajardo, por su apoyo económico e incondicional; a mi padre Emilio Mora Miranda; a mis hermanas English Mora Rodríguez y Engell Mora Rodríguez y Glenda Mora Rodríguez; y a mi hermano, Leonardo José Arias Rodríguez.

A mi esposa, Valeria María Díaz Álvarez y a mis hijas, Ariadna Isabella Mora y Dania Alexandra Mora, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración.

**Danny Luxdone Mora Rodríguez**

## Agradecimientos

A Dios, en primer lugar, por brindarme la sabiduría para culminar mi tesis.

A mi madre, María Haydée Rodríguez Fajardo por enseñarme la importancia de la educación.

A la Jefatura de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional por darme la oportunidad de realizar mi tesis monográfica en esta área tan importante de la institución policial; y, en especial a la Comisionada Mayor Flor de Pichardo Pineda, por su tiempo, confianza, apoyo, consejos y acompañamiento.

A mis compañeras y compañeros de trabajo por brindarme su apoyo en la realización de mi tesis y así culminar mi carrera universitaria.

A mi tutora, Sandy Uriarte, por brindarme las herramientas necesarias en la realización de este trabajo.

¡Gracias!

**Danny Luxdone Mora Rodríguez**

## Introducción

La comunicación interna es una herramienta clave en instituciones, organizaciones, organismos o empresas, porque con un empleo adecuado de la información se pueden transmitir correctamente a los colaboradores la misión, la visión, los valores y los objetivos que promueve un institución u organización, lo cual, a su vez, genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la misma por parte de su talento humano.

La comunicación, como tal, siempre ha estado presente dentro de instituciones, organizaciones, organismos o empresas, puesto que mediante esta circula la información e interactúan los jefes y los colaboradores; desafortunadamente no en todas las instituciones u organizaciones se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos sus integrantes.

Ciertamente, el talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las instituciones u organizaciones. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, es necesario hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la institución.

En este sentido, la gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

La comunicación interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de una institución, empresa u organización; debe estar encaminada a planificar y promover acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias.

Así pues, la comunicación interna en las instituciones u organizaciones, es, hoy en día uno de los mayores retos a enfrentar en una sociedad de la información, por ello, si no se preocupa por crear un sentimiento de pertenencia en los colaboradores y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de la institución, con dificultad se podrá responder de manera satisfactoria a las demandas externas y, como consecuencia, se dará un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de la institución.



## Tema delimitado

La gestión de la Comunicación Interna en el Área de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021.

## Antecedentes

La comunicación interna es la que se produce en el interior de la institución u organización, entre los miembros que forman parte de esta, tanto a través de los canales formales establecidos (reuniones internas, correo electrónico, intranet, etc.), como a través de las diferentes redes sociales y relaciones personales entre los miembros.

Considerando lo anterior, se han realizados diferentes estudios académicos relacionados con comunicación interna, destacándose entre estos:

- Estrategia de Comunicación Interna de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL) sede Masaya, a partir de 2014, realizado por las bachilleras Aleyda del Socorro Castro Rocha y Eydi Rebeca Jarquín García.

El proceso de investigación de este estudio estuvo orientado a identificar las debilidades y fortalezas de ENACAL, con respecto a su comunicación interna y en base a lo encontrado se definieron propuestas generales para una estrategia de comunicación, que diera solución a las dificultades para cada una de sus áreas en conformidad a sus necesidades.

Para ello, se realizaron visitas in situ, grupos focales, entrevistas y encuestas, así como, la revisión de la página web de la empresa, además de los documentos sobre la situación organizacional de dicha empresa.

- Propuesta de Comunicación Interna y Externa para el Colegio Público, Anexo Pablo Antonio Cuadra, de la comarca Las Enramadas en Managua, durante el segundo semestre del 2018, presentado por las bachilleras Aracely Ampié V. Hazel Estrada H. Solahanye Hernández C.

El objetivo principal de investigación de este estudio fue diagnosticar los procesos de Comunicación Interna y Externa en el Colegio Público, Anexo Pablo Antonio Cuadra, puesto que no contaba con una imagen que la identificara en el mundo de la enseñanza, siendo una institución de importancia en su ámbito, por lo que era necesario que contara con una buena imagen externa.

Una vez realizado el proceso de investigación, se plantearon propuestas de comunicación interna como un boletín informativo, medios convencionales y digitales, además de capacitaciones que refuercen los conocimientos de los trabajadores y, de esta manera, fomentar una buena comunicación interna en el instituto.

- Estrategia de Comunicación Interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), Managua, II semestre 2017, realizada por las bachilleras Bra. Karen Rocío Tückler Suazo, Bra. Adriana del Socorro Lacayo Flores y Bra. Cindy Carolina Vivas.

Esta tesis monográfica estuvo orientada a la realización de una Estrategia de Comunicación Interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), considerando que es una plataforma que integra a diversas entidades con el fin de promover la articulación del movimiento social y ambiental para enfrentar los retos del cambio climático.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se recopiló información por medio de encuestas aplicadas a miembros mayormente activos de la ANACC y una entrevista dirigida al coordinador de esta misma.

- Estrategia Comunicacional Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe Moncada” (POLISAL), en 2019, presentado por la Bra. Vania Vanessa Henrriquez Useda y el Br. Oscar Josué Gutiérrez Araica.

Este estudio académico se realizó con el interés de conocer la situación comunicacional del POLISAL y que, a partir de este, se pudiesen crear estrategias de comunicación internas y externas, las cuales beneficiarían en gran manera la forma en cómo se daba la comunicación tanto dentro como fuera del ente.

Una vez estudiada la situación comunicacional del POLISAL, se propusieron estrategias que fuesen acorde a las debilidades encontradas, de tal manera, que estas dejaran de serlo y fuesen fortalezas y, que estas a su vez, mejoraran a medida que pasara el tiempo. Los componentes que se abordaron, en dicha propuesta, fueron la política de comunicación interna y externa, los canales de comunicación y la comunicación interpersonal.

- Diagnóstico y Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Comité Olímpico Nicaragüense en el año 2019, realizado por las bachilleras Denisse Fernanda Barahona Balmaceda, Kenmil Joshuara Calero Rojas y Xochilt Guadalupe Gago Alemán.

El foco principal de este estudio fue mejorar la calidad de la comunicación interna del Comité Olímpico Nicaragüense, a través de una serie de estrategias y para lograr este objetivo se aplicaron una serie de técnicas como entrevista como un enfoque cualitativo y una encuesta como un enfoque cuantitativo.

## Objetivos

### Objetivo general

- Diagnosticar los procesos de comunicación interna del Área de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021.

### Objetivos específicos

- Caracterizar los procesos comunicativos en el ámbito de la comunicación interna de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021.
- Determinar los flujos de comunicación, mensajes y canales de comunicación interna que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021.
- Diseñar una Estrategia de comunicación interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

## Preguntas directrices

- ¿Cómo son los procesos comunicativos en el ámbito de la comunicación interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021?
- ¿Cuáles son los flujos de comunicación, mensajes y canales de Comunicación que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021?
- ¿Cuál es la relevancia de diseñar una Estrategia de comunicación interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

## Justificación

Ciertos expertos definen Comunicación Institucional como el conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones, organismos, empresas u organizaciones para influir en los destinatarios, con el fin de conseguir en estos una adhesión permanente para ejercer y distribuir potestad, y realizar el bien público.

En efecto, la Comunicación Institucional a nivel interno se encarga de conocer la identidad de la una institución u organización para después proyectarla en todo su personal, que, de puertas a fuera de esta, busca crear credibilidad, demostrar relevancia y transmitir empatía.

El área de Comunicación de una institución, empresa u organización tiene la importante responsabilidad de asegurar que la opinión pública y la sociedad conozcan las decisiones sobre la misma, ya que, actuando en el marco democrático, las acciones de la administración recaerán sobre toda la ciudadanía; se trata, por tanto, de un proceso que debe adaptarse a las necesidades, percepciones, convicciones y aspiraciones de los públicos.

Por lo tanto, conocer la propia identidad de la institución es el punto de partida de la Comunicación Institucional. A partir de esto, se debe planificar la comunicación desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga comunica una forma de ser, es decir, una imagen. Todo lo que se transmita desde la institución estará reflejando la propia identidad.

En este sentido, las instituciones, organizaciones, empresas, asociaciones etc., grandes, medianas o pequeñas deben aprender a reconocer la importancia de una buena gestión de comunicación interna con sus públicos para su crecimiento, funcionamiento y bienestar a largo mediano y plazo, por ello, el presente estudio de carácter académico está orientado a investigar y analizar lo que piensan, sienten y saben los públicos internos del Área de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional para poder reunir los insumos suficientes sobre la situación comunicación de esta dependencia y, así poder establecer el foco principal de la propuesta de Estrategia de Comunicación para dicha institución.



## Planteamiento del problema

Ciertamente, la comunicación constituye un foco fundamental para el funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de cualquier institución u organización, tanto de manera interna como externa.

Gracias a la gestión de una adecuada comunicación se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre los públicos internos y estimular su participación en la creación de soluciones; lo que, a su vez, ayuda a que los individuos sean tomados en cuenta por sus directivos o responsables, aumentando así la motivación de los mismos a fin de que se logre un buen desempeño del trabajo.

Sin embargo, el trabajo cotidiano provoca aislamiento y, en ciertas ocasiones, las situaciones de información fallan, lo que afecta directamente en la eficacia y entusiasmo para desarrollar adecuadamente estas labores cotidianas.

Considerando lo anterior, la comunicación organizacional se convierte en un factor de poder, porque hace posible la cohesión e identidad de sus públicos internos, constituyendo a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos propuestos.

Uno de los componentes fundamentales de la comunicación organizacional es precisamente la comunicación interna, la cual supone no solo un proceso común en la institución, sino un instrumento que debidamente utilizado permite a todos los miembros aumentar la satisfacción con respecto al trabajo desempeñado, a las instancias a la que ofrecen una buena parte de su tiempo y a la que simultáneamente contribuyen a dar una identidad característica.

Si se piensa en el rol que cumple la comunicación dentro de las instituciones es posible encontrar que a esta no se le otorga el papel relevante que merece dentro de la misma, pues es de vital importancia tener en cuenta que una inadecuada comunicación en la institución o entre colaboradores impide alcanzar las metas propuestas.

Son variadas y diversas las dificultades generadas por una ineficiente producción de la comunicación interna, por ello identificarlas y darles solución a tiempo, evita inconvenientes con otras áreas, malos entendidos entre públicos internos, y cuida que los roles y las relaciones en la organización no se debiliten y arruinen con el tiempo. Por todo lo anterior, este estudio académico se orienta a determinar cómo son los procesos de comunicación interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, en el período comprendido entre abril a julio del año 2021.

## **Creación de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional**

El 18 de marzo de 1999, el Comisionado Mayor Gerardo Arce, Jefe de la Secretaría Ejecutiva Nacional, a su despacho, (normas de organización y funcionamiento del órgano de apoyo nacional, de la División de Relaciones Públicas).

Aprobado por el Comisionado Carlos Bendaña Sequeira, Jefe de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Se aprobaron las Normas de Organización y Funcionamiento del Órgano de Apoyo Nacional - Relaciones Públicas (Managua, 12 de abril, 1999). División de Relaciones Públicas comienza a funcionar.

**Policía Nacional**  
**Ministerio de Gobernación**  
**Disposición No. 064/2000**

Del Director General de la Policía Nacional, Primer Comisionado, Franco Montealegre, poniendo en vigencia las normas de organización y funcionamiento de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, considerando:

1. Que la actividad delictiva, así como la agitada y constante convulsiva coyuntura del país, es tan importante en sí, como lo es también el enfoque periodístico de los mismos, por coadyuvar a su prevención o su promoción, situación que demanda imperiosamente la existencia de acciones que además de estrechar y armonizar las relaciones con los medios de comunicación, sea capaz de divulgar información en condiciones de primicia con el cometido de propiciar una versión pública objetiva de nuestro quehacer en los diferentes ordenes, que evite especulaciones y desinformaciones nocivas al prestigio de la institución.

2. Que en este sentido es necesario crear las normas y procedimientos de la División de Relaciones Públicas para satisfacer esas múltiples tareas.
3. Que es preciso establecer a su vez las normas y procedimientos protocolarios, a fin de optimizar la organización realización y atención de las actas públicas presididos por la Jefatura de la Dirección General de la Policía Nacional.
4. Que es indispensable que los miembros de la Policía Nacional actúen conforme a los procedimientos y formalidades establecidas en las normas internacionales del ceremonial público, así como la conducta que deben seguir en las demostraciones de cortesía ante autoridades y personalidades con los que se relacionan; por tanto:

Dispongo:

- Primero: poner en vigencia a nivel nacional las normas de organización y funcionamiento de la División de Relaciones Públicas.
- Segundo: hacerla del conocimiento de los jefes y oficiales a todos los niveles.
- Tercero: quedan responsabilizados del cumplimiento de la presente disposición los subdirectores e inspectores general, jefes de especialidades nacionales y apoyo, jefe de delegaciones de policías departamentales y distritales.
- Cuatro: quedan sin efecto cuantas disposiciones e instrucciones se ponga a lo establecido en la presente disposición.

Complace:

Dado en la ciudad de Managua a los doce días del mes de mayo de mil novecientos noventa nueve.

## **Capítulo I**

### **Base Jurídica**

#### **Sección I**

#### **En la Ley de la Policía Nacional de la Competencia**

Artículo 1: La ley 228 de la Policía Nacional en su Capítulo VII, Sección V, Art. 37, literalmente dice: Relaciones Públicas es el órgano encargado básicamente de difundir la labor de la institución.

#### **Sección II**

#### **Del Reglamento de la Ley Funciones Administrativas**

Artículo 2: El reglamento de la Ley de la Policía Nacional en su Art. 159, de la Sección IV del Capítulo V, Funciones Administrativas, literalmente dice: Relaciones Públicas es el órgano de difundir básicamente la labor de la institución, conforme a las instrucciones del Director General, le corresponde:

- a. Atender lo referente a la ceremonia y protocolo en todos los actos oficiales en que participe la institución y asesorar en estas materias a la Jefatura.
- b. Mantener vinculaciones oficiales y permanentes con las demás instituciones del Estado, el Poder Judicial, los miembros del Cuerpo Diplomático y Consular, los medios de comunicación social y, en general, con los organismos y personas que de uno u otro modo se relacionan con la institución.

### Sección III

#### Funciones de la Jefatura del Órgano

Artículo 16: Son funciones de la Jefatura de la División de Relaciones Públicas asumir la responsabilidad global de la dirección; poniendo especial énfasis en:

1. Coordinar y controlar las campañas divulgativas o la información plenaria que se proporciona a los diferentes medios de comunicación.
2. Controlar el acceso y conservación de los archivos de información sensibles a la institución, relativas a su quehacer específico.
3. Abordar de forma oportuna informaciones o acusaciones contra la Policía Nacional, reconociendo aquellos que son verdaderos y aclarando ampliamente las falsas, en conformidad con lo orientado por la Jefatura Nacional.
4. Velar porque la información que se transmita por la vía de Relaciones Públicas, no carezca del carácter oportuno y ágil
5. Emitir y otorgar credenciales visibles a los hombres de prensa, periodistas, fotógrafos y camarógrafos, que cubren cotidianamente la fuente policial, que les permita identificarse y ser identificados fácilmente durante el ejercicio de sus funciones ordinarias o extraordinarias.
6. Atender personalmente a los periodistas a fin de ayudarles a agilizar y trámites policiales o auxiliarlos ante problemas de competencia policial
7. Divulgar con la aprobación de la Jefatura Nacional, versiones sobre hechos de relevancia que estén generando contradicción social o política.
8. Estarán dentro de su potestad divulgativa, con el previo consentimiento de la Jefatura Nacional, informar sobre aquellos casos donde resultasen implicados policías connotados, políticos, diplomáticos, ejecutivos, jefes de poderes del Estado y miembros del gabinete del Gobierno.

9. Atender directamente a los editores y directores de medios nacionales, así como a los periodistas extranjeros, diplomáticos y personalidades vinculados a la Policía, como, por ejemplo, los miembros de la asociación de amigos de la Policía, entre otros.

Artículo 17: El jefe de Relaciones Públicas, por deber funcional, es el vocero oficial de la información institucional de carácter pública facultado para brindar declaraciones, emitir, opiniones y contraer compromisos publicitarios en representación a la institución.

#### **Sección IV**

#### **Funciones del Departamento de Divulgación y Prensa**

Artículo 18: Son funciones del área de Divulgación las siguientes:

1. Divulgar toda información sobre el que hacer policial en sus diferentes ámbitos, exceptuando aquellas que tengan transcendencia nacional o connotación policial, que puedan comprometer la imparcialidad o profesionalidad de la institución.
2. Brindar atención general a los medios de comunicación nacional.
3. Ser el enlace formal entre los periodistas y la institución.
4. Convocar a los medios para la cobertura de las diferentes actividades públicas de la policía.
5. Resecciones y trámites de las solicitudes de entrevistas de los periodistas nacionales.
6. Distribuir los documentos de salidas de la dirección tales como: comunicados, notas, boletines de prensa, etc.
7. Asistir a las conferencias y ruedas de prensa, o entrevistas de la jefatura de la Policía, así como de jefes de especialidades nacionales para su respectiva grabación, como respaldo de sus declaraciones.

8. Disponer de un listado de periodistas nacionales y extranjeros acreditados en el país, así como de programas televisivos y radiales y sus respectivos números telefónicos.
9. Monitorear las quejas, reproches y cuestionamiento que sobre la Policía se presenta o aclaración correspondiente, según interés de los mandos superiores.
10. Atender toda consulta informativa de los periodistas ya sea para indagarles, sobre la veracidad de algún caso, que este gravitando en el ambiente extraoficialmente a nivel de especulación, a fin de confirmarles, desmentirles o hacer las aclaraciones respectivamente.
11. Hacer sistemáticamente propuestas de planes de divulgación en temas específicos.
12. Facilitar a los medios periodísticos que no pudieron cubrir entrevistas, conferencias entre otras actividades policiales, la regrabación de las declaraciones que se hayan brindado.
13. Elaboración de un balance trimestral de las actividades de divulgación y prensa.
14. Atender estudiantes, funcionarios de centro de investigación u de otras entidades, que requieran información estadística de la labor policial en sus diferentes ámbitos.

## **Sección XII**

### **Funcionamiento**

#### **Funciones a Nivel de Jefatura Nacional**

Artículo 5: Relaciones Públicas tiene inherente las siguientes atribuciones ante la Jefatura Nacional:

1. Asistir al director general, subdirectores y al inspector general de la Policía en las actividades oficiales, sociales y públicas.
2. Cumplir las orientaciones sobre el tratamiento divulgativo a distintas coyunturas policiales o informaciones de interés.
3. Exponer las principales informaciones públicas sobre la Policía Nacional, discutir y acordar los temas a tratar con prioridad y con la visión determinada por el mando superior.



## Funciones a Nivel Nacional

Artículo 6: Rectorar la divulgación de información en coordinación con los jefes de delegación departamentales, órganos de apoyo o especialidades nacionales o sus sustitutos en estas funciones jefes de secretaria ejecutivos y responsables de información y análisis.

La responsabilidad como Relaciones Públicas debe ser asumida por los jefes de secretarías ejecutivas o las que desarrollen estas actividades, el mayor compromiso para garantizar la oportunidad informativa, se cae en los jefes de las delegaciones policiales departamentales, distritales, o de especialidades nacionales.

### Capítulo III Procedimientos Sección I Divulgación

Artículo 23: Su procedimiento consiste en:

4. Además de brindar informaciones a través de boletines, comunicados, notas de prensa, tiene la labor de conocer a la prensa nacional o extranjera en ocasión de eventos de importancia para la institución o para conferencias de prensa. Las modalidades son:
  - a. Mensajes a cada una de las unidades de beeper de los distintos periodistas
  - b. Por invitación escrita
  - c. Llamadas telefónicas.

Para tales efectos se debe disponer del listado de beeper o teléfonos de los periodistas o medios de comunicación nacional y extranjeras.

5. Para la transmisión de solicitudes de entrevistas o comparencias se recepciona la solicitud del periodista, consultando, el tema abordado se canaliza vía telefónica a los despachos de jefatura solicitado y conforme a su respuesta se le notifica al periodista.
6. La distribución de comunicados, notas, boletines de prensa, se ejecuta de manera directa, para ello se emplea una hoja de control de salida, donde cada periodista deja impreso su nombre y apellido, lugar de trabajo y el teléfono.

### **Producción**

Artículo 25: Sus procedimientos consisten en:

1. El boletín de prensa, abarca también convocatorias a la prensa nacional y extranjera a distintos actos, eventos, reuniones, y seminario de la institución, así como clausura de cursos.
2. Notas de prensa.

## Marco teórico

Para realizar cualquier investigación o estudio es necesario conocer la teoría relacionada que constituirá su base temática, sobre la cual sustentará criterios, juicios o discernimientos. Piura (1998) expresa que el marco referencial o marco teórico “es la expresión sintética del conjunto de aportes teóricos extraídos de la teoría genérica y que orienta el abordaje del problema”.

En este sentido, el marco teórico o marco conceptual permite al investigador o investigadora abordar el fenómeno o problema que le interesa, teniendo como base la información teórica y en la medida reconozca los elementos que conllevan la resolución de sus planteamientos y dudas, se le facilitará la fundamentación del problema.

### 1. Comunicación

#### 1.1. Definiciones de comunicación

Una de las más importantes funciones sociales del ser humano se desarrolla a través de la comunicación, que permite un intercambio de información entre los individuos, ofreciendo a su vez, a estas la posibilidad de compartir con sus semejantes todo tipo de inquietudes, deseos, frustraciones y vivencias.

Ciertamente, “la Comunicación es la actividad consciente de transferir información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas. Los elementos esenciales de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de las señales, la recepción de las señales, la decodificación de los mensajes y la interpretación de los mensajes por parte de un receptor” (Hinojosa Becerra, M., Calva Cabrera, K. D., & Ontaneda Vivanco, L. J., 2016).

Por su parte, Miller (1968) expresa que “la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros”.

Hersey, Blanchard y Jonson (1998) explican que “las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones”.

## **1.2. Elementos de la comunicación**

El primer intento registrado por entender el proceso comunicativo se remonta a la antigüedad clásica, en la época de los sabios griegos. Fue Aristóteles (384-322 a.C.), quien en sus tratados filosóficos diferenció al hombre de los animales por la capacidad de tener un lenguaje y conceptualizó a la comunicación como la relación de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor.

Un elemento importante introducido posteriormente por Aristóteles fue el concepto de código, el cual se refiere a un sistema de significados que tanto el emisor como el receptor comparten y que les permite entender la información del mensaje; por ejemplo: que tanto emisor como receptor hablen el mismo lenguaje; si es escrito, que ambos sepan leer y escribir, ya que si uno de los dos elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código, simplemente el proceso comunicativo fracasa debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida.

Por otra parte, se ha enfatizado que en el proceso comunicativo el emisor tiene la intención de que su mensaje cause un efecto en el receptor, una reacción o una respuesta, a la que se le denomina retroalimentación o feedback; es una relación de causa-efecto.

El emisor dice algo y el receptor reacciona ante eso, asumiendo ahora el papel de emisor, y mandando otro mensaje como respuesta al emisor original, que ahora cumple la función de receptor. No siempre la retroalimentación es lo que espera por parte del emisor en cuanto al efecto de su mensaje; sin embargo, el hecho de que ésta se produzca nos indica que el acto comunicativo se realizó.

A partir de los trabajos del ingeniero Claude E. Shannon y el sociólogo Warren Weaver, en la década de los setenta, el teórico de la comunicación estadounidense David K. Berlo desarrolla un modelo con el que se plantea analizar las relaciones existentes entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento.

Sin embargo, a diferencia de sus antecesores, considera que, en el contexto de la comunicación entre personas, la fuente y el codificador se deben agrupar en un solo elemento, al igual que el decodificador y el receptor; ya que ambas funciones –codificar y emitir o recibir y decodificar– son efectuadas de manera simultánea por la misma persona, respectivamente.

Según Berlo, el objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno; el hombre se comunicaría, entonces, con la intención de influir y cambiar a los demás. Su enfoque es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación, es decir, cómo debería realizarse el proceso comunicativo para que sea realmente efectivo.



Ilustración 1: El modelo de comunicación de David K. Berlo

### 1.3. Axiomas de la comunicación

Los axiomas de la comunicación fueron postulados por Watzlawick y colaboradores en el año 1974, en su "Teoría de la Comunicación Humana", siendo los siguientes:

Todo es comunicación: quizá es este el principal axioma de la comunicación, no existe la no comunicación, todo lo que se hace es comunicación. Comunicar es enviar al otro el mensaje que se quiere hacerle llegar, pero los mensajes no solo son hablados o escritos, pueden ser pautas conductuales que dejen clara una posición y es de destacar que el sentido de lo dicho no lo pone el orador sino el oyente.

- La importancia de lo digital y lo analógico en la comunicación: lo que se habla, lo que se escribe, forma parte del aspecto digital del mensaje; mediante lo digital se expresa lo que se quiere decir usando el lenguaje para denominar los objetos y para decir lo que se quiere transmitir. Se transmiten datos e informaciones sobre las cosas, mediante lo verbal.

La parte no verbal del mensaje tiene que ver más con el ser, con los sentimientos, con los estados de ánimo, y por ello lo no verbal, lo analógico, da más información de que lo que se dice verbalmente en un momento determinado durante el proceso de comunicación.

- El contenido y la relación en la comunicación: el contenido es aquello de lo que se habla con los demás, pero ese contenido está influenciado por la relación con el otro. De tal manera, que el nivel de relación supone una meta-comunicación, pues clasifica al contenido.

La relación interpersonal, con el otro, depende de la empatía, de saber ponerse en su lugar. Esto da lugar a una relación diferente, donde es más importante la relación interpersonal, que de lo que se hable con el otro.

- Los conflictos y su resolución en función de la puntuación de la secuencia de hechos: los conflictos en las relaciones interpersonales tienen que ver, sobre todo, con la distinta y complementaria puntuación que cada uno hace de los hechos.
- La simetría y la complementariedad de las interacciones: en los grupos humanos existe una jerarquía, que influye en las interrelaciones que se establecen. Desde ahí resulta evidente que las relaciones laborales, por ejemplo, son o simétricas o complementarias, según se fundamenten en la igualdad de los que se relacionan o en la diferencia.

Este axioma es importante para la comunicación en las organizaciones, por eso se habla en ellas de comunicación ascendente, descendente y horizontal, porque lo que se quiere resaltar con dichas denominaciones es la igualdad o diferencia jerárquica de los que se comunican.

#### **1.4. Funciones de la comunicación**

El lingüista Karl Bühler (1950) postuló que solo existían tres funciones que se presentan en el proceso de comunicación:

- La función simbólica o representativa se centra en las cosas, seres y relaciones del mundo real o universos imaginarios posibles, de las cuales da cuenta o informa objetivamente. Se centra en el factor de la comunicación referente. Es la función primordial o principal del lenguaje, pues es la que transmite información más amplia. Emplea símbolos. Es la única específica del ser humano.
- La función sintomática o expresiva, en virtud de su dependencia del factor de la comunicación emisor, cuyos sentimientos refiere o expresa. Emplea síntomas.
- La función señalativa o apelativa, mediante la que se influye en el factor de la comunicación receptor del mensaje denotando órdenes, mandatos, sugerencias o preguntas. Utiliza señales.

El modelo de Karl Bühler le pareció incompleto a lingüista Roman Jakobson (1984), quien redefinió sus funciones y añadió otras tres sobre los ejes de los factores de la comunicación:

- Función referencial, representativa o informativa: la función referencial (también llamada representativa o informativa) se centra en el contenido del mensaje y la situación.
- Función emotiva o expresiva: la función emotiva (también llamada expresiva o sintomática) se centra en el emisor.
- Función apelativa o conativa: la función apelativa o conativa se centra en el receptor.
- Función metalingüística: Esta función se centra en el propio código de la lengua. Se utiliza para hablar del propio lenguaje; aclara el mensaje.



- Función poética o estética: esta función está orientada al mensaje. Aparece siempre que la expresión atrae la atención sobre su forma, en cualquier manifestación en la que se utilice el lenguaje con propósito estético.
- Función fática o relacional: la función fática o función relacional está orientada al canal de comunicación entre el emisor y el receptor. Su propósito es iniciar, prolongar, interrumpir o finalizar una conversación o bien sencillamente comprobar si existe algún tipo de contacto.

## 2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización o institución; dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

Kreps (1995) expresa que la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

Por su parte, Fernández Collado (2002) la define 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”.

Ciertamente, la comunicación en las instituciones, empresas u organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos; es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante.

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las instituciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento, pues se tiene en cuenta complejos factores, especialmente humanos, que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la misma, para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

Según H. Andrade (2005) en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, se puede comprender la comunicación organizacional en base a tres factores:

- Su carácter social: tiene que ver con individuos en diversos cargos dentro de una organización, por lo que posee un carácter cultural.
- Su carácter disciplinario: es también un área del saber administrativo que intenta aplicar criterios científicos sociales al modo en que se dan las comunicaciones intra y extra corporativas.
- Su carácter técnico y de actividades: su cometido es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes.

### **2.1. Importancia de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es un factor clave en la construcción de un clima organizacional, o sea, en la constitución del flujo interno y externo de la información, lo cual implica:

- El intercambio con el público consumidor y la oportunidad de feedback.
- El acompañamiento de la gestión y administración, permitiendo la evaluación interna y la corrección a tiempo.

- La coordinación de las diversas partes de la organización para lograr resultados óptimos.
- La proyección de una imagen controlada de la organización, de acuerdo a sus estrategias de promoción o publicidad.

## **2.2. Comunicación interna y externa**

Si se refiere a los procesos comunicativos que tienen lugar dentro de una organización o institución, se denomina comunicación interna, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales, a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Para Guevara Soto (2006), la comunicación interna “es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector.”

Por su parte, P. Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, Montaña-Colorado (2017) expresan que la comunicación interna “se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior.”

Ahora bien, si la comunicación interna se compone de las redes, información y mensajes que fluyen dentro de la organización o institución y, que, por tanto, buscan un cambio en su interior; por ende, la comunicación externa es aquella forma de comunicación en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera dicha organización o institución.

En este sentido, Kreps (1995) afirma que “la comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante, entendiendo como entorno relevante a las organizaciones e individuos con los cuales tiene contacto directo la organización”. Por lo tanto, a diferencia de la comunicación interna, la comunicación externa permite vincularse con los públicos externos brindándoles la información sobre la institución u organización y permitir que se nutran de sus propios valores.

### **2.3. Comunicación formal e informal**

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes labores organizaciones prescritos se clasificaría como formal

Por su parte, la comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados o colaboradores platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen comunicación informal.

Es importante destacar que la diferencia entre la comunicación formal e informal suele ser bastante amplia. La comunicación formal es mucho más estricta, debe seguir algunos protocolos y se limita a realizar actividades asignadas, por su parte, la informal, es totalmente espontánea, no debe seguir ningún tipo de protocolo y se da ante la necesidad de comunicación.

#### **2.4. Comunicación vertical / horizontal / diagonal**

Esta clasificación es en función del nivel jerárquico que ocupan el emisor y el receptor en una institución u organización:

- Comunicación vertical: es el tipo de comunicación formal que se da entre personas de distintos niveles jerárquicos de la organización o institución, puede ser de un nivel inferior a uno superior o viceversa pero siempre dentro de la línea de jerarquía.
- Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación es el que se da entre personas del mismo nivel jerárquico de la estructura formal, por ejemplo, entre gerentes, entre supervisores, entre obreros, etc.
- Comunicación diagonal: este tipo de comunicación se refiere a la que se da entre personas de distinto nivel jerárquico, pero no en la misma línea de jerarquía, por ejemplo: una secretaria del departamento de logística que se comunica con el jefe del departamento de ventas.

#### **2.5. Comunicación ascendente / descendente**

Según la dirección del mensaje al interior de la organización o institución, la comunicación puede clasificarse como:

- Ascendente: también es llamada comunicación vertical hacia arriba, es la que se origina en la base o escalones jerárquicos intermedios de la organización o institución hacia niveles superiores. Su contenido puede ser reportes, sugerencias o recomendaciones, quejas, consultas, etc.
- Descendente: este tipo de comunicación también llamada comunicación vertical hacia abajo, se origina entre personas de los estratos directivos y mandos superiores o medios, y se dirige a personas de los niveles jerárquicos inferiores. El contenido de esta comunicación puede ser una orden o instrucción, reglas, procedimientos o prácticas, adoctrinamiento de objetivos, noticias, avisos, informes, etc.

## **2.6. Barreras de la comunicación organizacional**

Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe. Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

- Falta o ausencia de planeación: esta barrera se presenta frecuentemente dentro de las organizaciones o instituciones. Ciertamente, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente, así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.
- Supuestos o hechos confusos: muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y, por lo cual, no se comunican con el resto de la información que se transmite.
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica: hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación.
- Información expresada deficientemente: otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

- Pérdida de información por retención limitada: este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma: no todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además que, en muchas ocasiones, ciertas personas tienden a juzgar el contenido de una información muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.
- Comunicación de forma impersonal: el uso de medios de comunicación en la organización o institución puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores. La comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.
- Desconfianza o temores en la comunicación: la relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

- Exceso de información: cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

### 3. Comunicación interna

Brandolini y González (2008) manifiestan que “la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.”

Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.



En este sentido, Brandolini y González (2008) expresan que, a grandes rasgos, la comunicación interna permite:

- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

### **3.1. Objetivos de la comunicación interna**

Guevara Soto (2006) expone que “las metas de la comunicación organizacional son generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso más adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de la comunicación.

Por lo tanto, todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la organización o institución.

Los principales objetivos en los que se enfocan las actividades de comunicación interna en una organización o institución son:

- Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la organización o institución.
- Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
- Establecer y mantener una relación estrecha, colaboración y motivación entre personal y los directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas.

### **3.2. Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna**

Brandolini y González plantean que “en el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque revisten diferentes propósitos”:

- Alta dirección: en estos espacios la comunicación interna se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. En este sentido, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar una herramienta sumamente útil para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.
- Líneas de mando medio: la comunicación interna utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado.

- Recursos humanos (empleados en general): la comunicación interna es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipo y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo. Asimismo, genera un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado. Además, conforma el “ser” –aspectos personales– y el “hacer” –aspectos de trabajo– de cada empleado.

#### **4. Cultura, identidad e imagen corporativa**

Brandolini y González (2008) manifiestan que “la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.

A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de una organización o institución, a partir del cual se genera sentido.

Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Brandolini y González (2008) también explican que “los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias”.

Ahora bien, la identidad “es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza” (Brandolini y González, 2008: pp. 16).

Por otro lado, la imagen “es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos” (Brandolini y González, 2008: pp. 16).

Ciertamente, existen muchas confusiones en cuanto al concepto de “imagen” relacionado con una organización o institución; puesto a que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa; por lo que, la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa.

En otras palabras, la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la institución, empresa u organización a través de las acciones que lleva cabo. En este sentido, cobran importancia diferentes aspectos: los mensajes institucionales que se imparten y la forma en la que la compañía lleva adelante sus actos.

En este contexto, la coherencia y la incoherencia en estos aspectos tienen valor de significación –positivo o negativo– en la construcción de la imagen y los efectos de sentido que ocasiona en los diferentes públicos.

En este sentido, tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen. De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna), basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la organización, empresa o institución desea plasmar en sus públicos.

## 5. Planificación de la comunicación

El abordaje de la comunicación desde la perspectiva estratégica y de la planificación es, cada vez más, una necesidad social y profesional, tanto en niveles macro como en ámbitos organizativos más específicos.

Este contexto de la actividad comunicativa exige al profesional de la comunicación de hoy día contar con conocimientos que le permitan, en primer término, comprender la importancia y los fundamentos sociales de la planificación de la comunicación y, a partir de allí, contar con destrezas que le capaciten para definir de qué manera y con qué propósitos se va a organizar la comunicación en un grupo social determinado, así como aplicar de manera efectiva las técnicas de planificación en cada una de sus diferentes etapas.

### 5.1. Diagnóstico de comunicación

Cuando se investiga en cualquier organización o institución acerca de los elementos que conforman los procesos comunicativos es conveniente partir de un diagnóstico. El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que nos permite analizar la realidad concreta.

El diagnóstico de comunicación es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado del sistema de comunicación y su gestión hacia el interior y el exterior de una organización o institución; este paso constituye el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente.

Se podría establecer que “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento” (Pérez Betancourt, 2007, como se citó en Bravo Álvarez, 2011).

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan; de su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la organización o institución.

En sentido, Muriel y Rota (1980) sostienen que el diagnóstico “permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra y extra - institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación”.

Finalmente, Muriel y Rota (1980) también señalan que “las principales ventajas de este tipo de diagnóstico (...) se resumen en: proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en la institución; ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada; y permite comparar el estado de la comunicación de la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias”.

## **5.2. Planificación estratégica de la comunicación**

Una estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos; es simple y profunda; simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactará sobre todo el escenario resultante.

Karl Von Clausewitz (2004) define a la estrategia como “el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Por lo tanto, debe dar un propósito a toda la acción militar, propósito que debe estar de acuerdo con el objetivo de la guerra. (...), la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito mencionado, añade las series de actos que conducirán a ese propósito”; en otras palabras, una estrategia determina la ruta a seguir para la consecución de los objetivos y las tácticas son los recorridos, los caminos tomados para alcanzar una meta.

En este sentido, ¿para qué se planifica? Las instituciones deben planificar para desarrollar actividades, organizando de la mejor manera los recursos disponibles (personas, finanzas, tiempo, etc.) y así obtener los resultados esperados. La ausencia de un plan es la improvisación y como dice el refrán “cuando no se sabe adónde ir, cualquier camino es bueno”. Pero “si se quiere llegar a un lugar determinado, debe elegirse el camino óptimo”.

Ahor bien, la planificación estratégica en las organizaciones o instituciones es clave en el modelo de organización del siglo XXI. El desarrollo eficaz de las destrezas comunicativas supone en el individuo una imprescindible competencia de cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por lo que, “la comunicación estratégica consiste en retomar los actuales objetivos que puede tener una organización a medio o largo plazo, para reajustarlos a una visión futurista que permita crear nuevas capacidades competitivas y fortalecer la presencia y participación de los sujetos o las comunidades a las que acceda tanto a nivel interno como externo. Rearmar el quehacer de la organización en pos del futuro o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia” (Francisco Garrido, 2000, como se citó en Ulloa-Eraza, Cifuentes, & Benítez, 2001).

Partiendo de estos aspectos teóricos, la estrategia de comunicación como tal se puede entender desde la visión que tenga una organización o institución. En efecto, muchas empresas, organizaciones e instituciones toman el concepto de “estrategia” como patrón de decisión, porque obliga a diseñar de manera unificada acciones futuras a nivel comunicacional y desde otras ópticas administrativas y gerenciales.

Por lo que se puede determinar que una estrategia de comunicación, en este caso, permite ser la pauta para realizar proyectos y planes que involucren a los públicos con determinados formatos o normas de acción, tanto a largo como a corto plazo; hablar de estrategias también implica la formulación de procesos de evaluación como componentes para la toma de disposiciones, por las que la organización o institución pueda llevar a efecto sus objetivos.

## **6. Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas son la función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Además, son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de una buena reputación y de una actuación responsable.



Las Relaciones Públicas implican la gestión de conflictos, ayuda a la organización a estar informada de la opinión pública, define la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y utilizarlo de forma eficaz y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales.

Por lo tanto, se puede afirmar que las Relaciones Públicas fundamentan sus actividades en la institución, la opinión de los públicos y la comunicación, por lo que están enfocadas a canalizar, coordinar problemas particulares y generales.

Ciertamente, su fin es asegurar el prestigio, proyectar una buena imagen y abrir canales de comunicación oportunos para que sean entendidos por los públicos. Las relaciones públicas son un proceso continuo, por el cual el personal directivo trata de obtener la buena voluntad de sus empleados y el público en general.

### **6.1. Orígenes de las Relaciones Públicas**

Es importante y resulta conveniente identificar el origen de esta rama de la Comunicación, las Relaciones Públicas en su sentido moderno surgen a comienzos del siglo XX en los Estados Unidos, reconociendo a Ivy Lee y Edgard Bernays como los precursores de esta nueva disciplina.

La misma surge por la necesidad que tenían las instituciones, empresas y organizaciones de conocer los diferentes estados de opinión pública sobre un producto, servicio o afianzamiento de la imagen institucional de la organización; su mayor interés eran los aspectos derivados de la organización, principalmente en términos de venta, es decir estaba íntimamente ligada a la mezcla promocional del Marketing.

En Europa, principalmente en España, el reconocimiento de esta especialidad después de la aceptación que obtuvo en los Estados Unidos, se destaca Jordi Cifras Heras como fundador de esta disciplina en este continente, reconociéndose así la Escuela Europea de Relaciones Públicas, la cual aportó las bases teóricas, las técnicas prácticas y el grado de ciencia a esta disciplina, se debe recalcar que el continente latinoamericano no quedó exento de reconocer la profesión destacándose la figura de Román Pérez Senac de profesión periodista y filósofo, reconocido como el pionero de la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas por su actuar profesional en este campo en el cual ha puesto en práctica la combinación de diferentes teorías en las distintas organizaciones.

### **6.2. Características de las Relaciones Públicas**

Entre las principales características que atribuyen los diferentes estudiosos a las Relaciones Públicas, se pueden puntualizar:

- Deliberada: es intencionada y se realiza para influir, comprender, proporcionar información y lograr un feedback.
- Planificada: es una actividad sistemática y organizada que busca identificar unas necesidades de comunicación y realizar una serie de acciones.
- Bidireccional: la comunicación establecida requiere un feedback. Esto la diferencia de otras formas de comunicación persuasiva.
- Directiva: se encuentra involucrada en proceso de toma de decisiones de una organización.
- Procesual: implica un conjunto de acciones que conducen a un resultado.

### **6.3. Funciones de las Relaciones Públicas**

Barquero (1999) expresa que la función principal de Relaciones Públicas es “mantener las adecuadas relaciones de una organización, holding, o colectivo determinado, con sus clientes públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados, de ese modo existirá una correcta organización”. Siendo sus funciones entre otras:

- Brindar información pública: esta función analiza el desarrollo de todas las actividades de una institución para seleccionar aquellas que puedan tener interés para los públicos.
- Generar publicaciones: se recogen los materiales escritos y gráficos que se van a transformar en publicaciones con el fin de promoverlos.
- Promover divulgaciones: se desarrollan en base a programas de contenido cultural bajo las cuales se exponen, ante grupos selecciones, las realizaciones, las necesidades, en un momento dado en la empresa.

## **Diseño metodológico**

### **Caracterización del estudio**

El presente estudio tiene las siguientes características, según la aplicabilidad del conocimiento es aplicada, porque su propósito es la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos; considerándose las diferentes concepciones del concepto comunicación, los axiomas y funciones de la comunicación, los modelos de comunicación, la comunicación organizacional, la comunicación interna, las diferibles formas de comunicación interna, los públicos internos, la identidad y la imagen de una institución, entre otras.

Según el nivel de profundidad del conocimiento, es de carácter descriptivo, porque pretende caracterizar un fenómeno o problema social, identificando sus rasgos más particulares o generales. En este sentido, realizar un diagnóstico comunicacional de los públicos internos del Área de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del problema, es un estudio de corte transversal y retrospectivo, porque se situará en un período específico del tiempo, comprendido entre abril y julio de 2021.

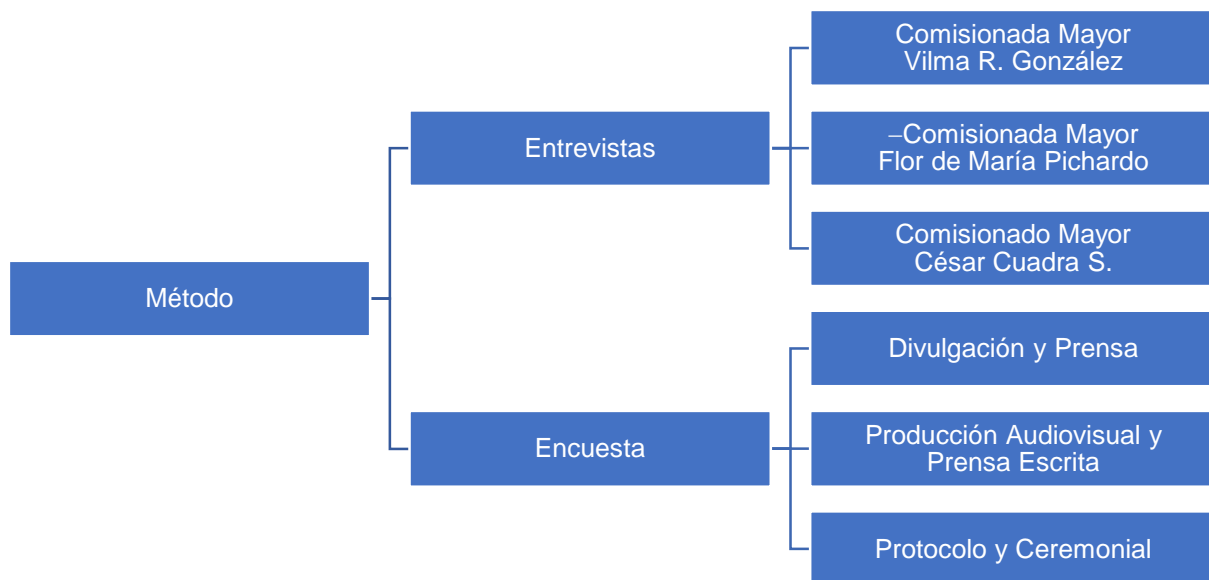
### **Sujetos de estudio**

El sujeto de estudio se define como las personas seleccionadas para aplicar una investigación; las cuales, a su vez, se conformarán en las unidades de análisis, identificadas en función del problema y de los objetivos de la investigación; en el caso del presente estudio académico, serán:

- Jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Públicos internos de las cuatro áreas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

### Universo y muestra

La muestra en sentido genérico, es una parte del universo, que reúne todas las condiciones o características de una población, de manera que sea lo más pequeña posible, pero sin perder exactitud. En este sentido, el universo del presente estudio académico estará conformado por la totalidad de los públicos internos que integran la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional<sup>1</sup>. La muestra del presente estudio estará dividida de la siguiente manera:



<sup>1</sup> Véase Anexo A: Organigrama de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

## Métodos de Investigación

Por las características del tema en estudio, se aplicarán los métodos analítico, inductivo y deductivo, con un enfoque cualitativo con apoyo de técnicas del enfoque cuantitativo, a lo que algunos autores denominan enfoque mixto, puesto que implica procedimientos cualitativos y cuantitativos para establecer un diagnóstico comunicacional.

El método analítico consistirá en la desarticulación de un todo, descomponiéndolo en sus partes para observar los aspectos que integran un fenómeno o problema social. En este sentido, es necesario conocer la naturaleza del problema social que se estudia para comprender su esencia para poder explicar, hacer analogías, entender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Por su parte, el método inductivo se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implicará pasar de los resultados obtenidos al planteamiento de hipótesis; es decir generalizar los resultados y, al hacer esto hay un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares, sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales.

Por su parte, la deducción como método de investigación que permitirá pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, es decir, partir de premisas que derivan en conclusiones.

En cuanto enfoque metodológico, se optó por un modelo mixto, porque este modelo parte de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, así como su discusión conjunta, para realizar inferencias generadas de toda la información a recabar y lograr un mayor entendimiento del problema en estudio.

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### ***Técnicas de recolección de datos***

En el presente estudio se emplearán dos técnicas de recolección de datos: una encuesta<sup>2</sup> para la recopilación de opiniones, conocimientos y percepciones de los públicos internos, aplicada a la totalidad de los públicos que integran la Área de la División de Relaciones Públicas; y entrevistas<sup>3</sup> con Comisionadas y Comisionados para obtener de actores clave, su definición y percepción personal y profesional de la comunicación interna en esta dependencia.

### ***Instrumentos de recolección de datos***

En el caso de los instrumentos, para la encuesta se diseñará un protocolo con un cuestionario de preguntas cerradas y/o escala Likert, a través de Google Forms, y para las entrevistas se diseñará un protocolo con cuestionarios de preguntas guías, estas podrán realizarse de manera presencial o, de manera virtual, a través de Zoom Meeting o Google Meet.

### ***Procesamiento de la información***

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis de los mismos.

Los datos de la encuesta se procesarán a través Google Forms, que es una aplicación de Google Drive, en la cual se pueden diseñar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.

---

<sup>2</sup> Véase Anexo B: Protocolo de encuesta con públicos internos de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

<sup>3</sup> Véase Anexo C: Protocolo de entrevista con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Por otra parte, para el procesamiento de las entrevistas con actores clave, se transcribirán los audios cuando se realicen de manera presencial o los audios/videos de las sesiones virtuales a través de Zoom Meeting o Google Meet.



## Discusión de resultados

### Descripción de los resultados de la encuesta con públicos internos de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

Para la obtención de información se aplicó una encuesta con un cuestionario de preguntas a los públicos internos de las cuatro áreas que integran la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional<sup>4</sup>: Jefatura, Divulgación y Prensa, Producción Audiovisual y Prensa Escrita, y Protocolo y Ceremonial.

Por otra parte, los objetivos de investigación estuvieron enfocados en:

- Caracterizar cómo son los procesos comunicativos en el ámbito de la Comunicación Interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Determinar cuáles son los flujos de comunicación, mensajes y canales de Comunicación Interna que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Explorar la necesidad y pertinencia del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

El levantamiento de campo se realizó en la semana comprendida del 12 al 16 de julio de 2021.

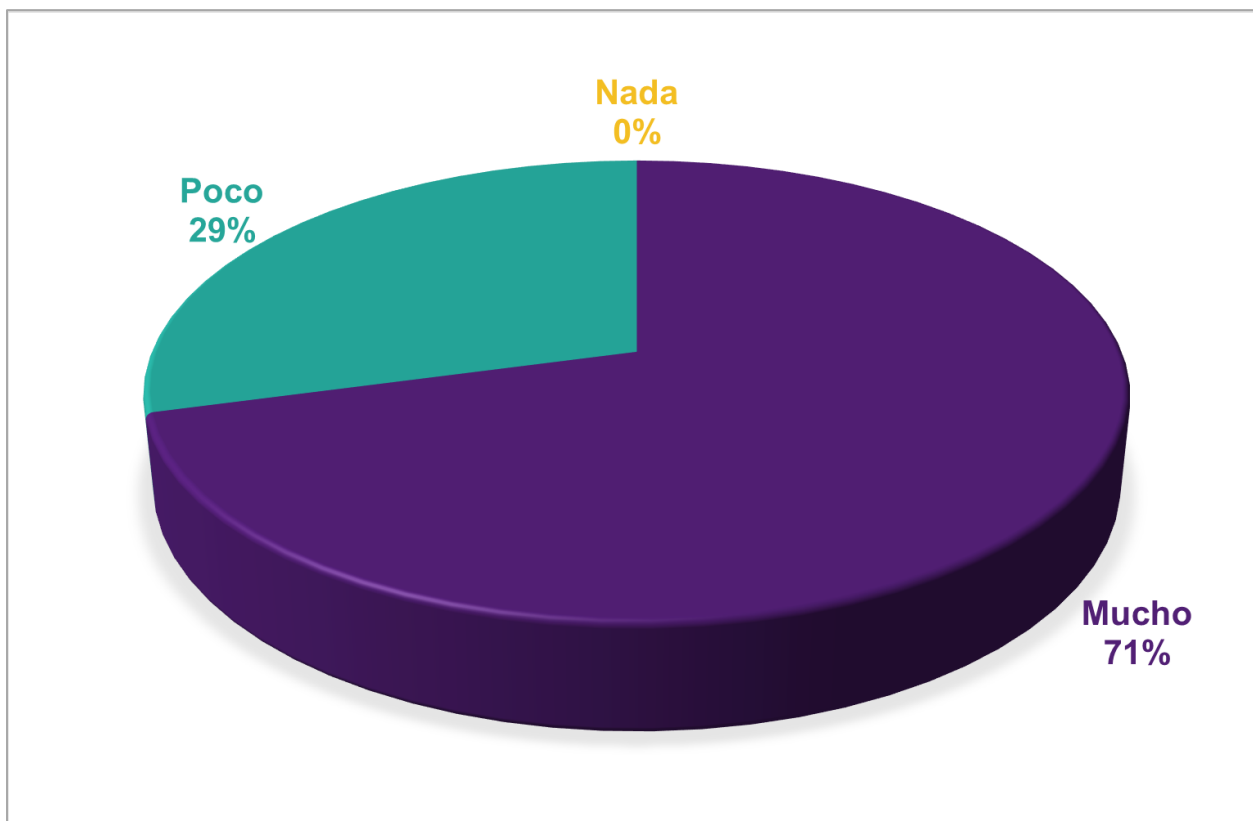
A continuación, se presentan los resultados y la representación gráfica de cada una de variables investigadas.

---

<sup>4</sup> Véase Anexo D: Galería fotográfica de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

## Sobre la institución

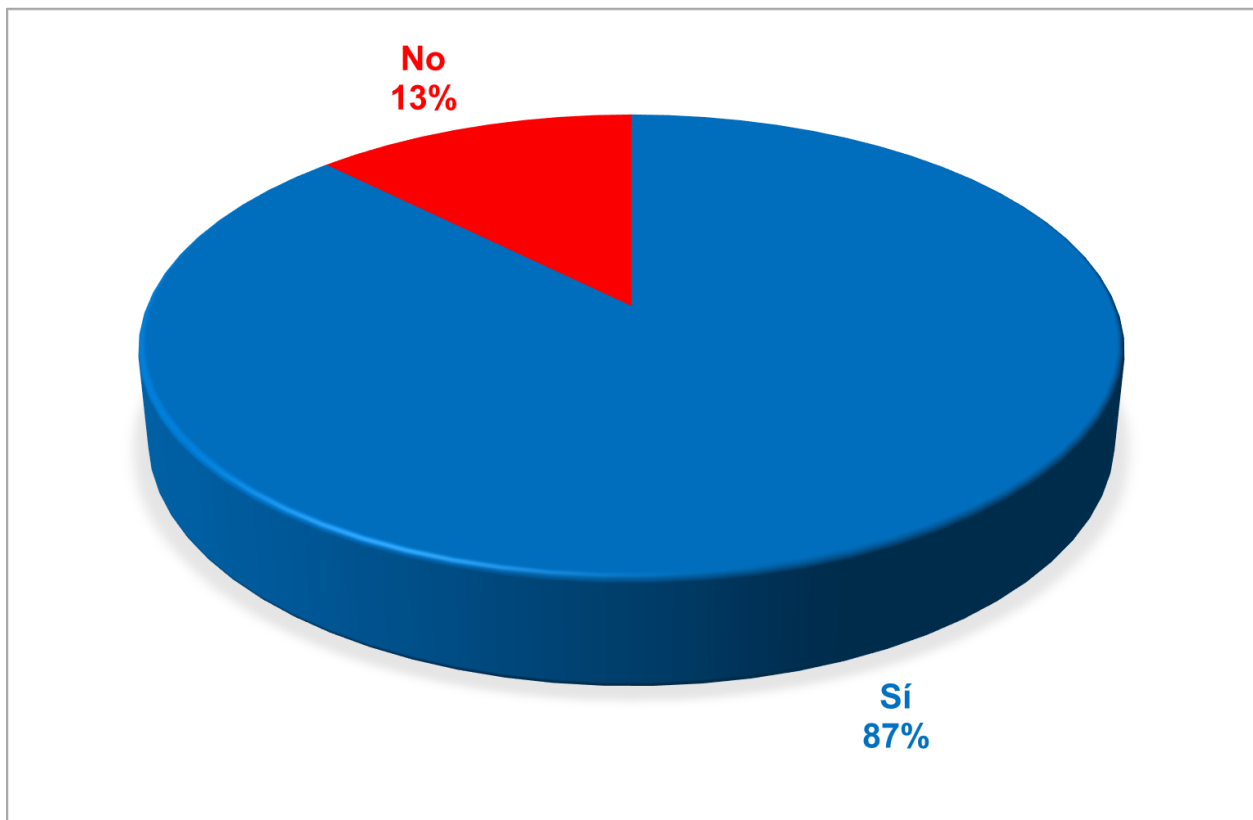
1. ¿Qué tanto conoce sobre la gestión que realiza la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?



**Gráfico 1:** Conocimiento de gestión de la institución

Según los resultados de la investigación, el 71% de las y los informantes manifestó que conoce mucho sobre la gestión y el trabajo que realiza la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional; mientras que un 29% manifestó que conoce poco acerca de la gestión que realiza esta institución.

2. ¿Conoce la misión y visión de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

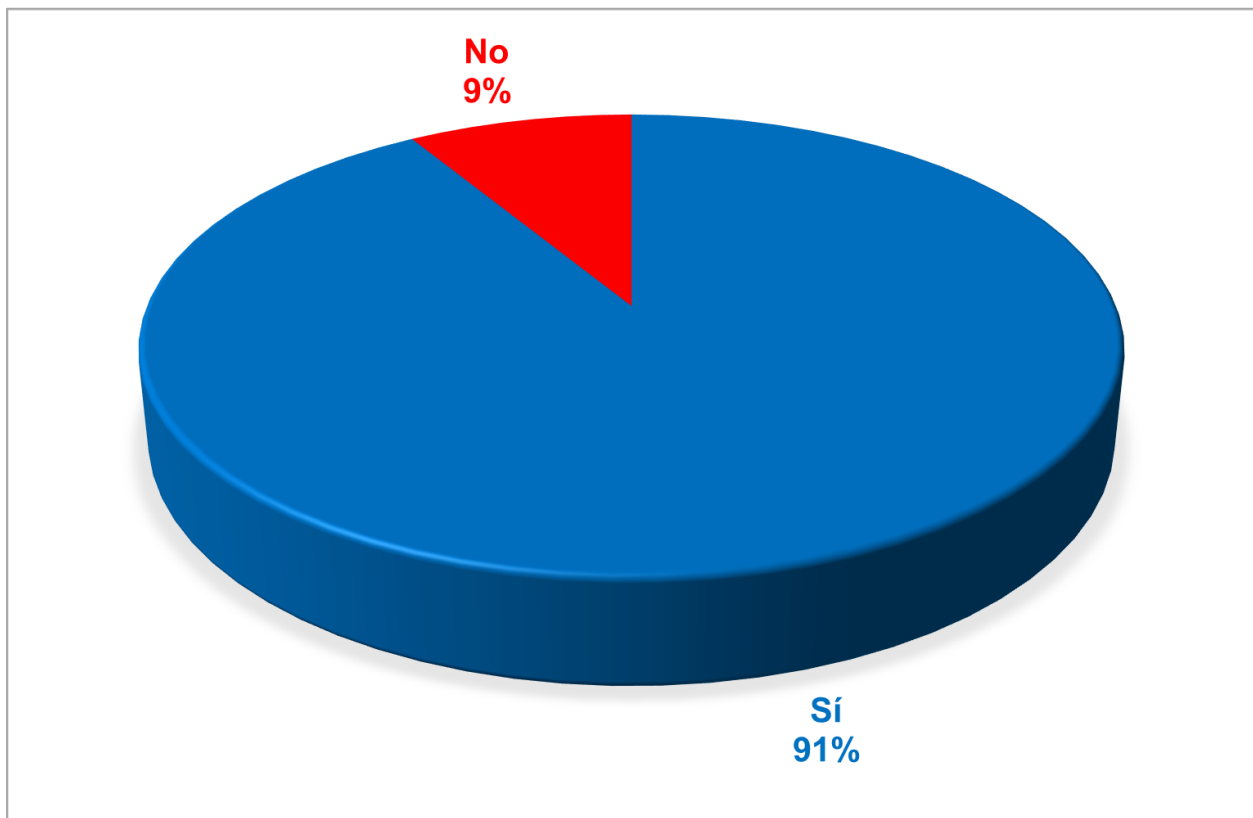


**Gráfico 2:** Conocimiento de la visión y misión de la institución

Según los resultados de la encuesta aplicada, el 87% de las y los encuestados expresó que conoce la misión y la visión de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Por otra parte, un 13% de estos expresó que no conoce la misión ni la visión de la institución.

3. ¿Usted se siente identificada o identificado con la misión y visión de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

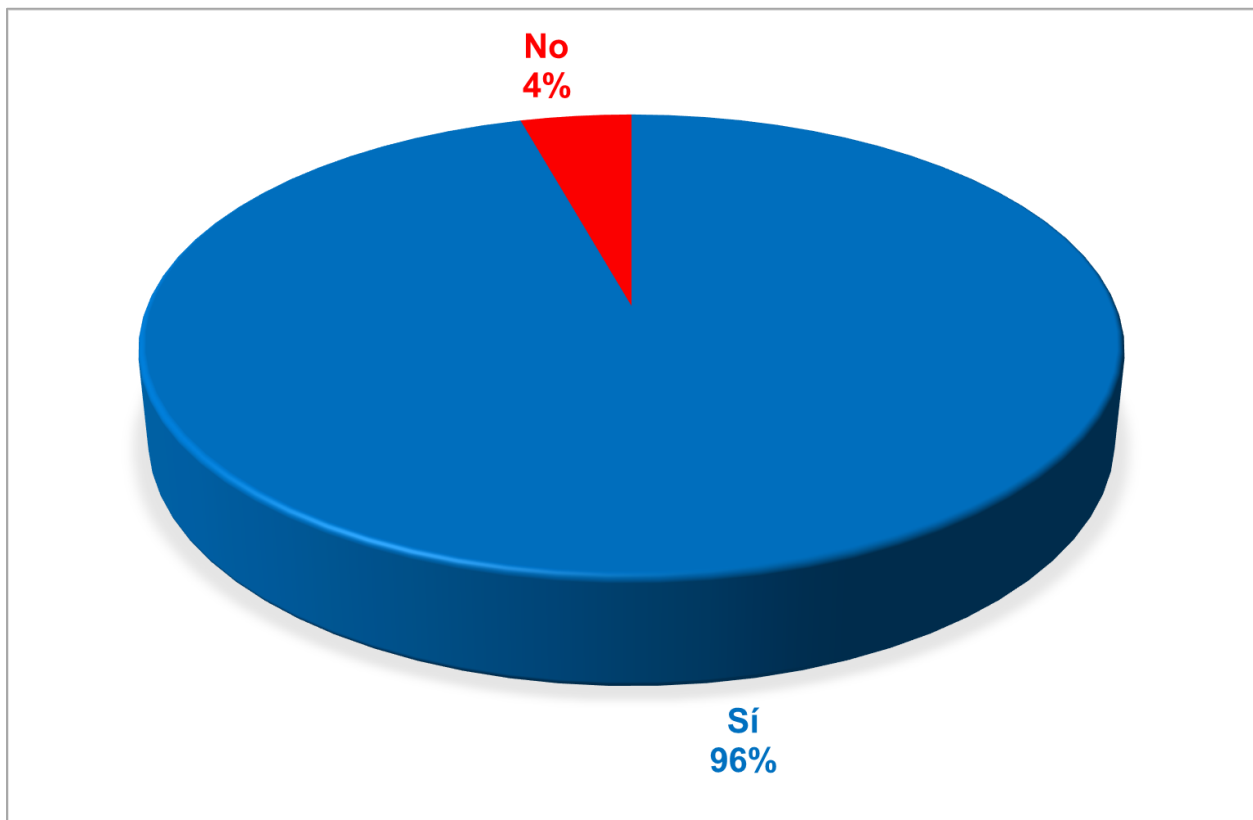


**Gráfico 3:** Identificación con la misión y la visión de la institución

Del 87% de las y los encuestados que declaró conocer la misión y la visión de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, el 91% de estos manifestó que se siente identificado con esta misión y visión.

Por su parte, un 9% expresó que no se siente identificado con la misión ni la visión de la institución.

4. ¿Conoce los valores que promueve de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

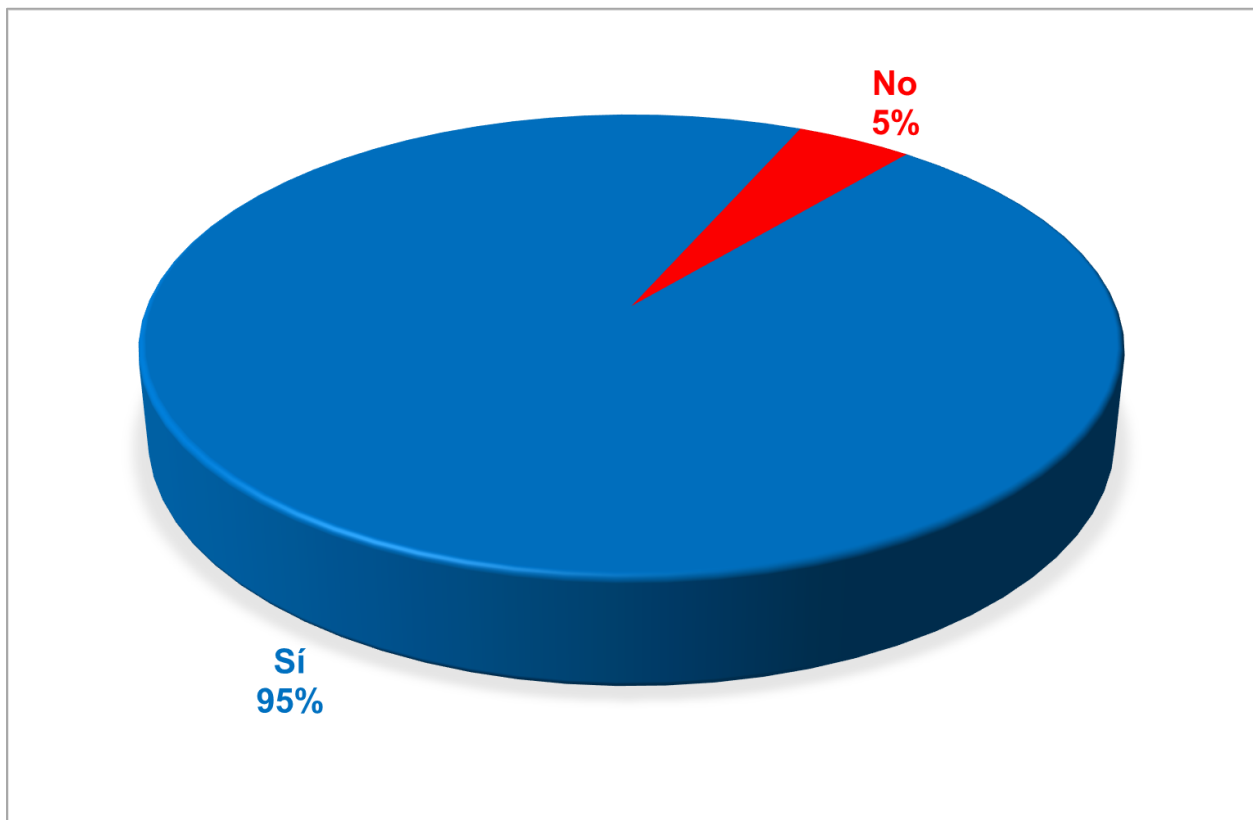


**Gráfico 4:** Conocimiento de los valores de la institución

Según los resultados de la encuesta aplicada, el 96% de las y los encuestados exteriorizó que conoce los valores que promueve la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Por su parte, únicamente un 4% de estos exteriorizó que no conoce los valores que promueve la institución.

5. ¿Usted, como trabajador, fomenta los valores de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

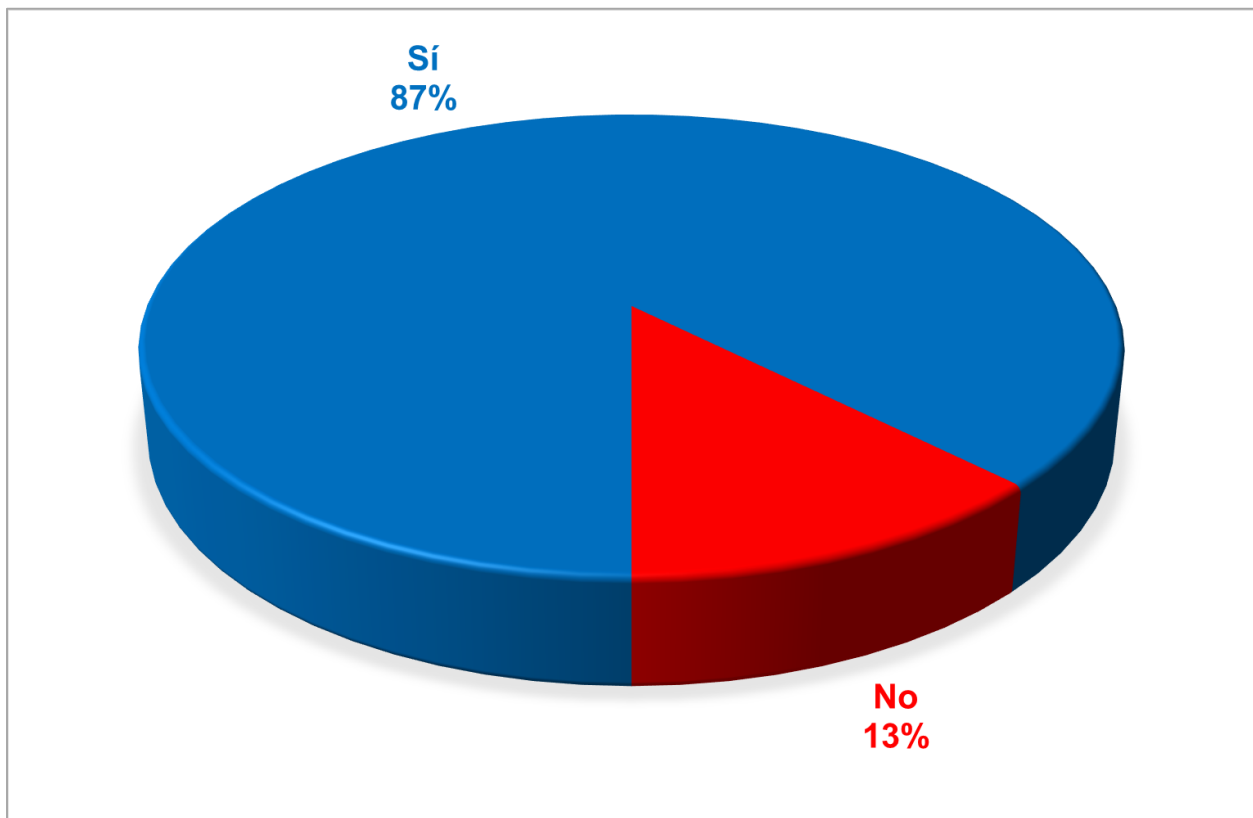


**Gráfico 5:** Identificación con los valores de la institución

Del 96% de las y los entrevistados que manifestó conocer los valores de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, el 95% declaró que como trabajador o trabajadora los promueve en su quehacer laboral.

Por su parte, un 9% declaró que no se siente identificado con los valores que promueve esta institución.

6. ¿Conoce los objetivos que promueve la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

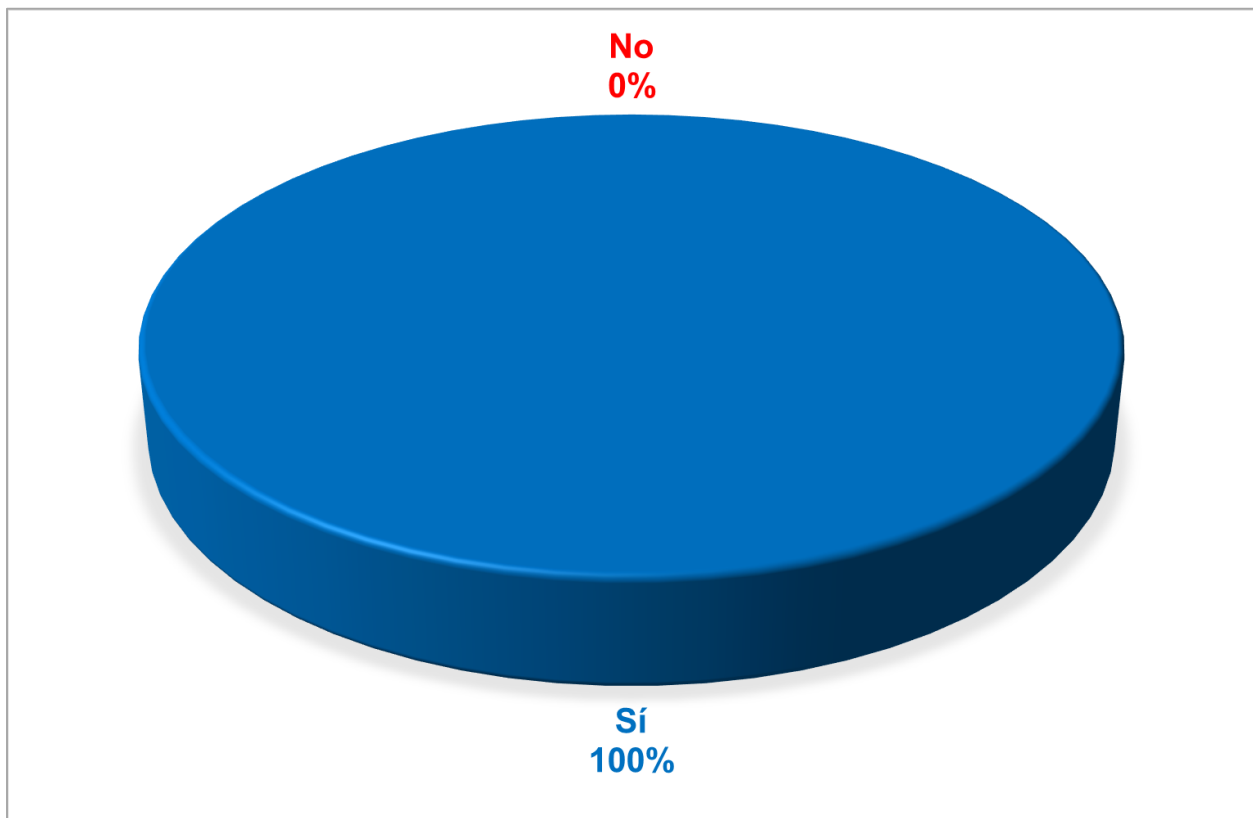


**Gráfico 6:** Conocimiento de los objetivos de la institución

Según los resultados de la encuesta realizada, el 87% de las y los encuestados manifestó que conoce los objetivos que persigue como institución la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

Por su parte, un 13% de estos manifestó que no conoce los valores que persigue esta institución.

7. ¿Usted se identifica con los objetivos que persigue la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

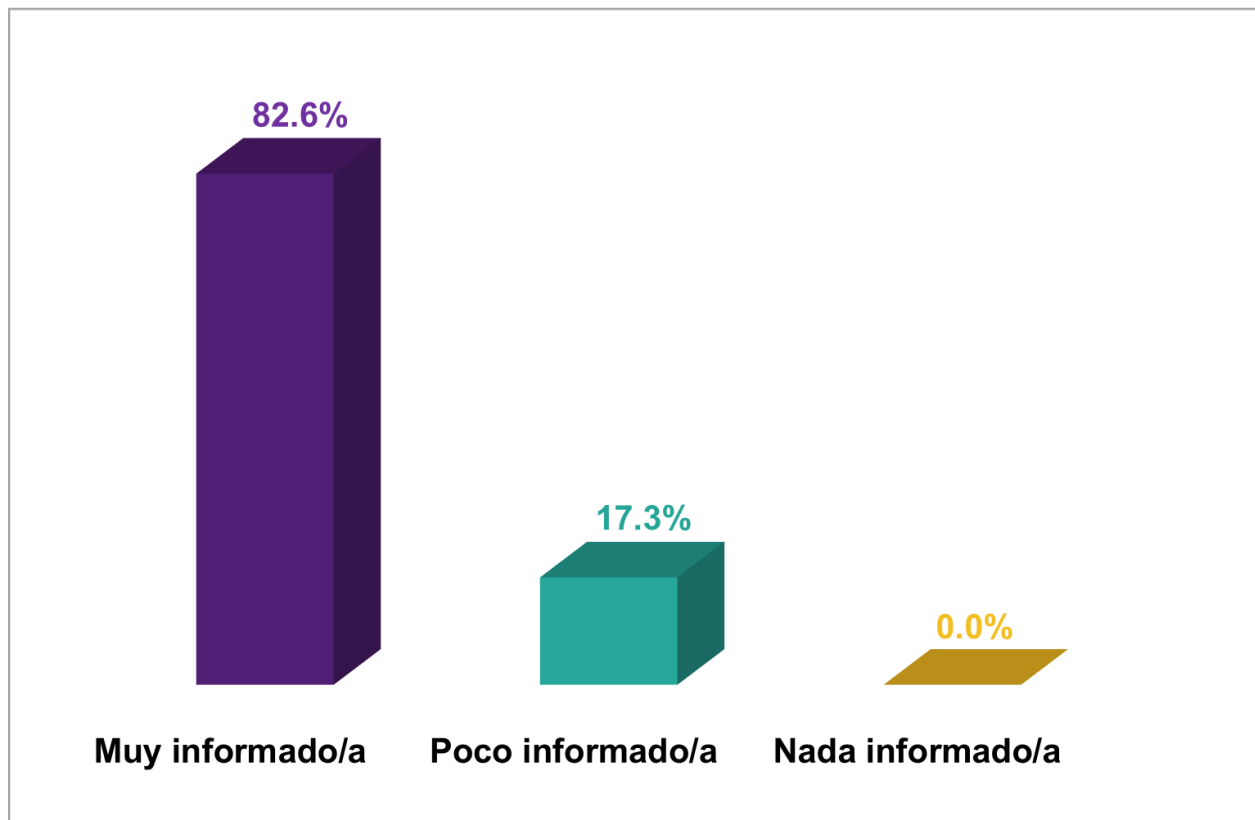


**Gráfico 7:** Identificación con los objetivos de la institución

Del 87% de las y los entrevistados que declaró conocer los objetivos que persigue la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, la totalidad de estos y estas, es decir, el 100%, manifestó que se siente identificado con los objetivos que se ha planteado esta institución.



8. ¿Qué tan informado está usted de la gestión que realiza la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?



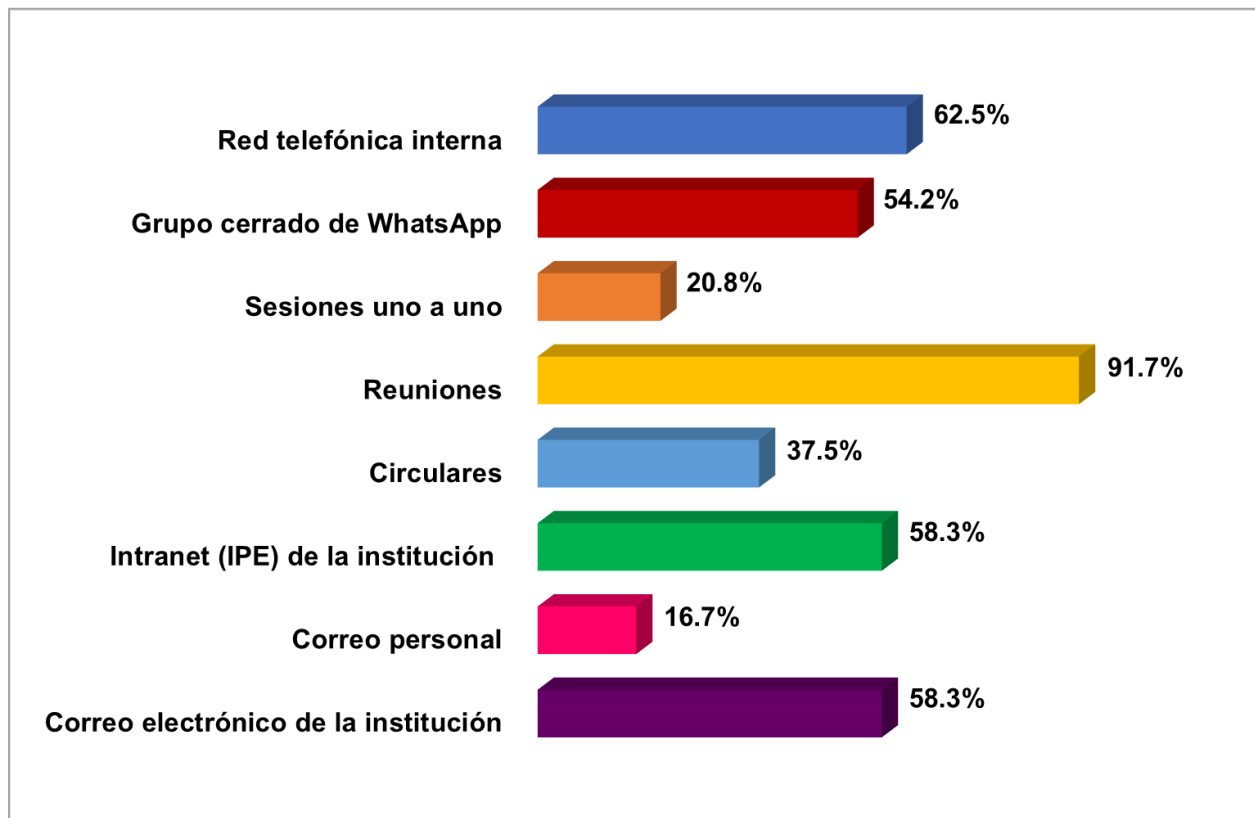
**Gráfico 8:** Informado/a sobre la gestión de la institución

Según los resultados de la encuesta aplicada, en relación al conocimiento de la gestión que realiza el área de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, el 82.6% de las y los informantes expresó sentirse muy informado de esta gestión.

Por otra parte, un 17.3% de estos expresó sentirse poco informado de la gestión que realiza la División de Relaciones Públicas.

## Canales de comunicación

9. ¿Cuáles son los canales formales de comunicación que se utilizan en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

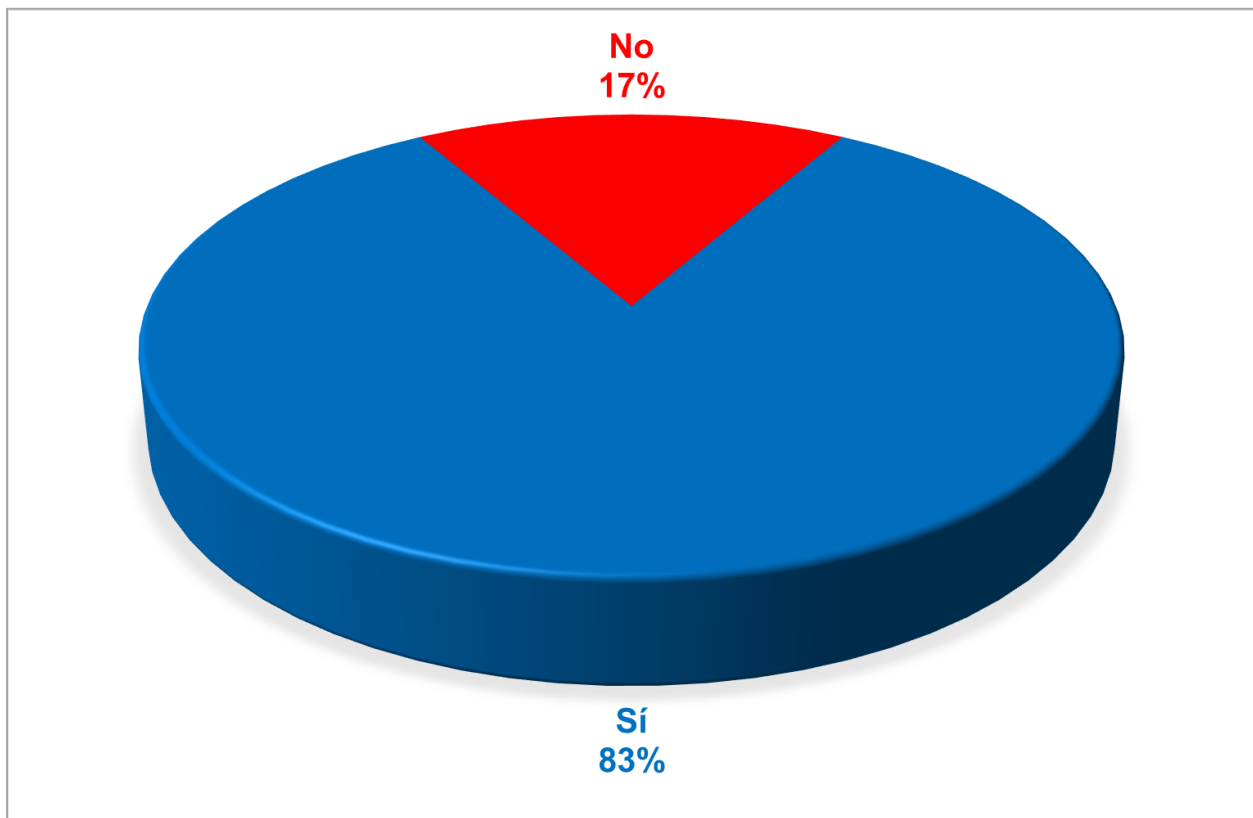


**Gráfico 9:** Canales de información de la institución

Según las y los encuestados, las reuniones (91.7%) son el principal canal formal de comunicación en la División de Relaciones Públicas.

El segundo canal formal más utilizado es la red telefónica interna (62.5%); en un tercer lugar, la intranet (IPE) (53.8%) y el correo electrónico de la institución (58.3%); y en cuarto, los grupos cerrados de WhatsApp (54.2%).

10. ¿Considera que estos canales de comunicación son suficientes para mantenerle informada o informado sobre todo lo relacionado con la institución?

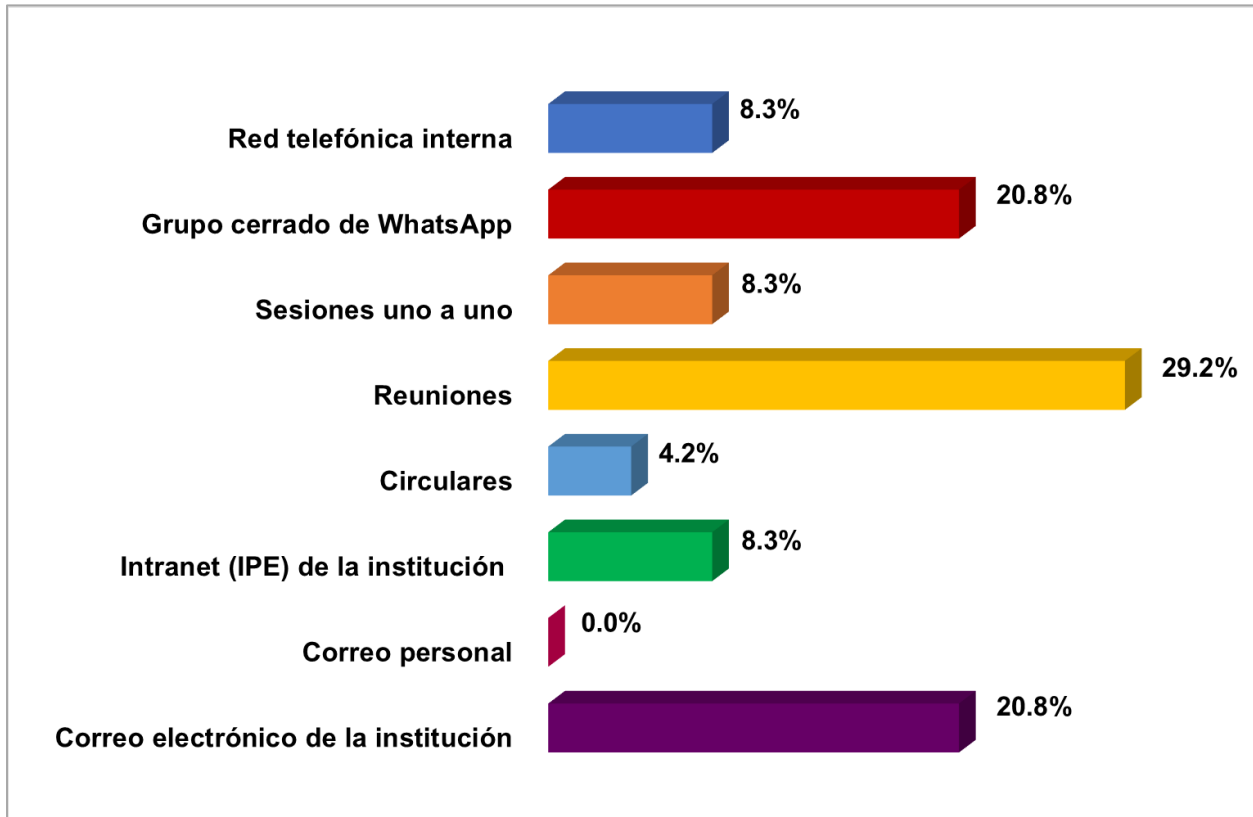


**Gráfico 10:** Eficiencia de los canales de comunicación

Según los resultados de la encuesta de comunicación interna, en relación a la eficiencia de los canales formales de comunicación, un 83% de las y los encuestados declaró que los canales existentes son suficientes para mantenerse informados e informados de todo lo relacionado con la División de Relaciones Públicas.

Sin embargo, un 17% de las y los informantes declaró que los canales de comunicación existentes no son muy eficientes para mantenerse informados o informadas.

11. De todos estos canales de comunicación, ¿cuál considera el más eficiente?

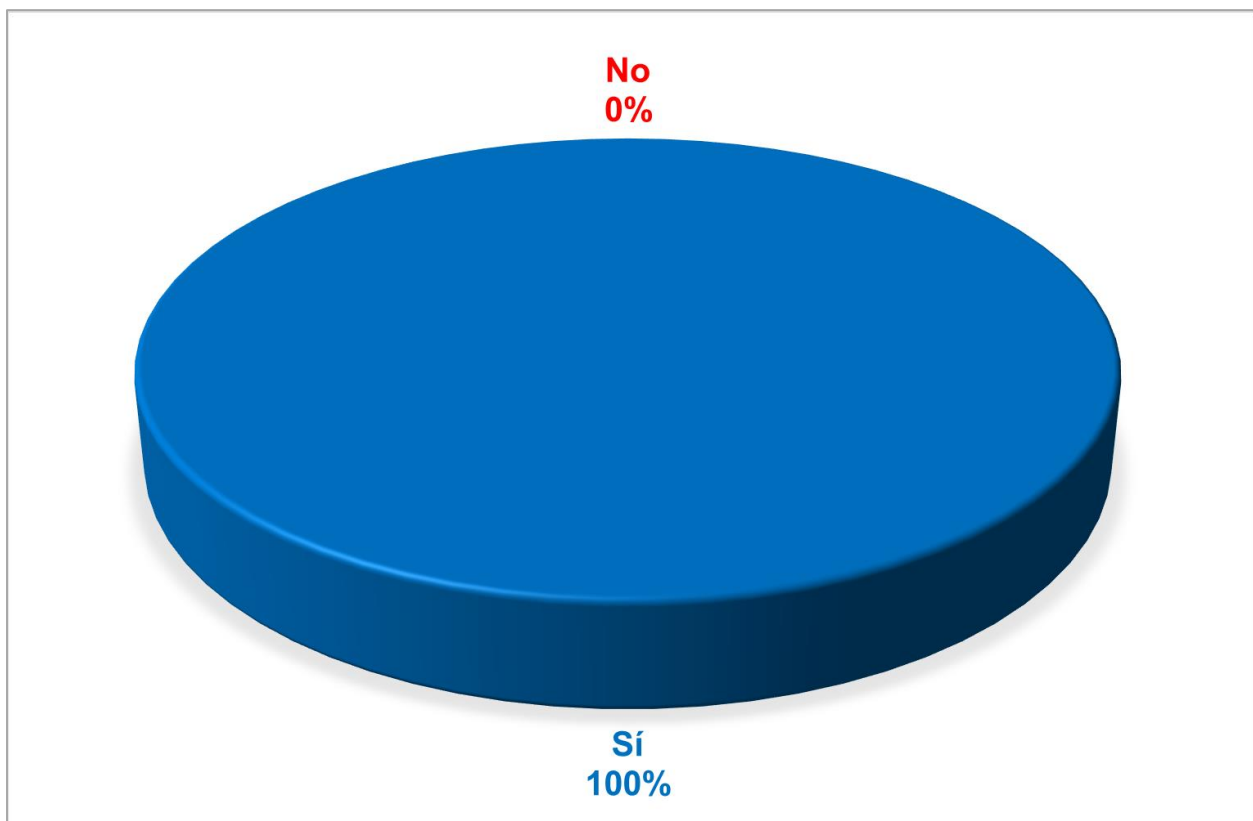


**Gráfico 11:** Canal de comunicación más eficiente

Continuando con la eficiencia de los canales formales de comunicación, el 29.2% de las y los encuestados manifestó que el canal más eficiente son las reuniones; y el 20.8% manifestó los grupos cerrados en WhatsApp y el correo electrónico de la institución respectivamente.

## Flujo de información

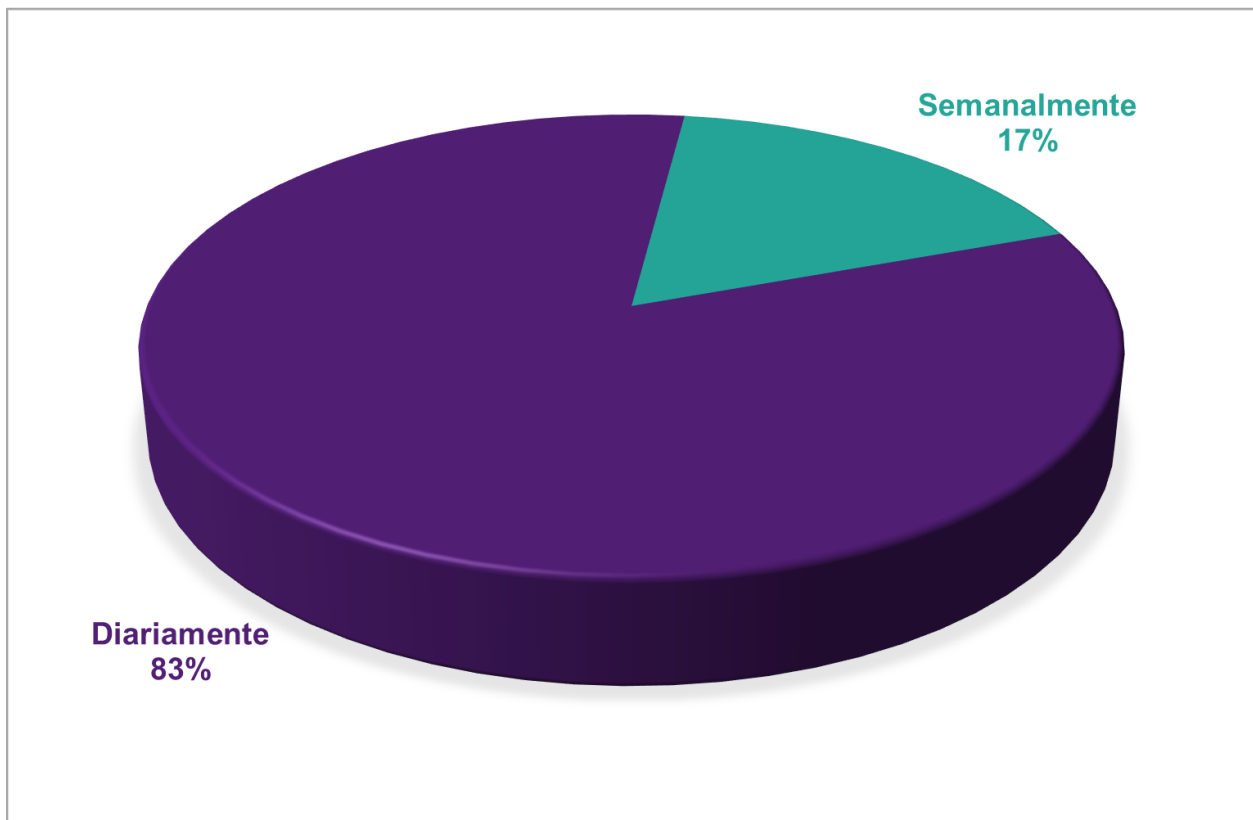
12. Los canales de comunicación mencionados anteriormente, ¿le permiten acceder a información oportunamente?



**Gráfico 12:** Acceso oportuno a información

Considerando los canales formales de comunicación formales mencionados anteriormente, la totalidad de las y los informantes entrevistados, es decir, el 100% declaró que dichos canales le permiten acceder oportunamente a información relacionada con el quehacer de la División de Relaciones Públicas.

13. ¿Con qué frecuencia se le brinda información relacionada con el quehacer de la institución?

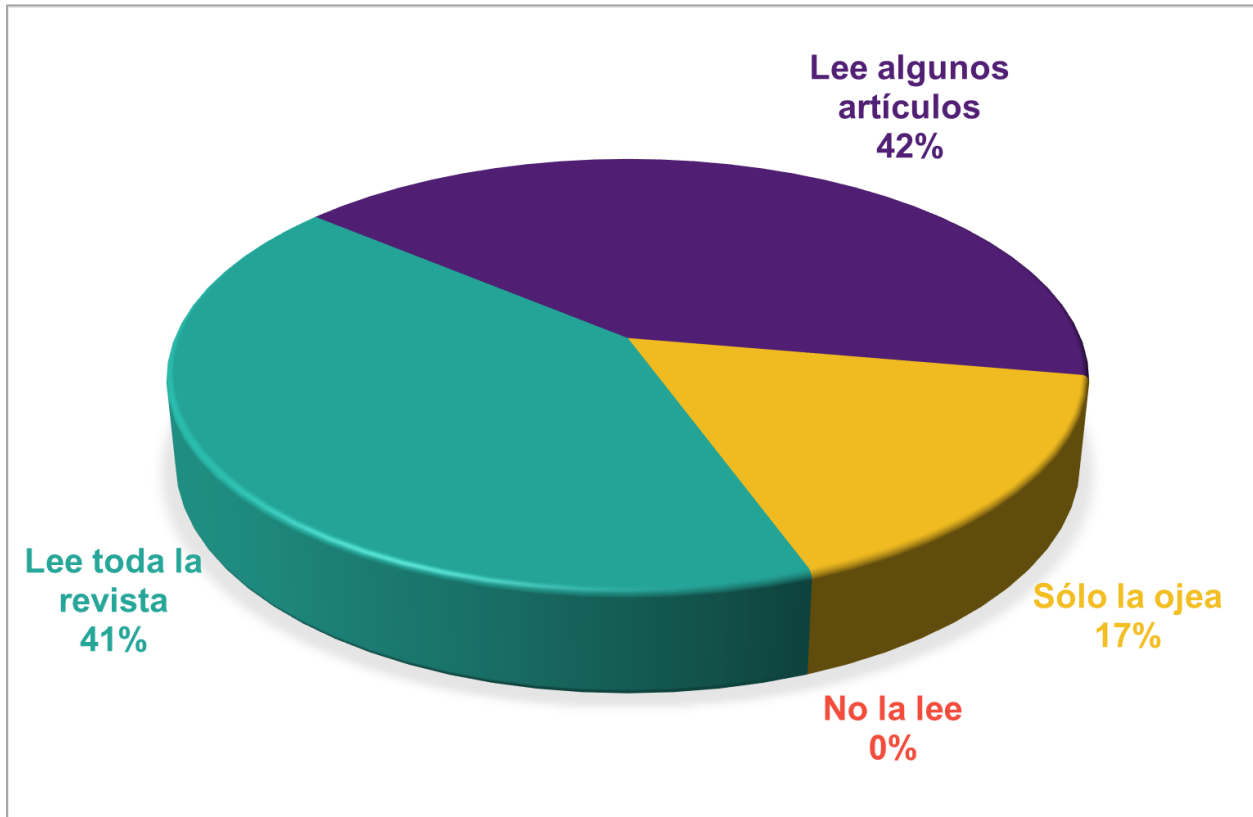


**Gráfico 13:** Frecuencia de acceso a información

El 83% de las y los encuestados declaró que la División de Relaciones Públicas le brinda diariamente información relacionada con la gestión y el quehacer de la institución.

Por otra parte, el 17% expresó que la institución le brinda semanalmente la información relacionada con su quehacer.

14. Cuando tiene en sus manos la revista Visión Policial, ¿usted usualmente ...?



**Gráfico 14:** Lectura de la revista Visión Policial

En relación a la lectura de la revista Visión Policial, el 41% de las y los informantes expresó que cuando tiene esta revista en sus manos la lee completamente; mientras que un 42% expresó que solamente lee algunos artículos de su interés.

Por su parte, un 17% de las y los informantes expresó que cuando tiene la revista en sus manos solamente la ojea.

## **Descripción de los resultados de las entrevistas con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional**

Además de una encuesta con públicos internos, para la obtención de información también se aplicaron entrevistas<sup>5</sup> a jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional para conocer desde una perspectiva gerencial la situación comunicacional en esta entidad.

Las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas considerados para la aplicación de entrevista fueron:

- Comisionada Mayor Vilma Rosa González
- Comisionada Mayor Flor de María Pichardo
- Comisionado Mayor César Cuadra Soriano.

Los objetivos que orientaron esta parte del proceso de investigación fueron los siguientes:

- Caracterizar cómo son los procesos comunicativos en el ámbito de la Comunicación Interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Determinar cuáles son los flujos de comunicación, mensajes y canales de Comunicación Interna que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Auscultar la necesidad y pertinencia del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las variables investigadas a través de la aplicación de las entrevistas.

---

<sup>5</sup> Véase Anexo E: Relatorías de entrevistas



1. Importancia de la comunicación interna en los procesos de funcionamiento y gestión en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

Los resultados de la investigación reflejan que, para las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, la comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento y gestión de la institución. Sin ella, no es posible coordinar las actividades del quehacer cotidiano de manera eficaz, integrar a cada uno de las compañeras y compañeros y poner en práctica la misión, la visión y los valores de dicha institución.

En este sentido, están conscientes que la comunicación interna como proceso permite la transmisión de información entre las distintas áreas de la institución a través de sus canales internos, así mismo, es una herramienta esencial para una comunicación eficaz, reduciendo la fricción de la comunicación y fomentando el compromiso de las compañeras y compañeros.

2. Identificación con misión, visión y valores de la División de Relaciones Públicas

Partiendo de la comunicación organizacional, el significado de lo que es visión, misión y valores, es un concepto que la mayoría de las instituciones comprende de manera aceptable. Sin embargo, al momento de definir las y transmitir las, se convierte en un gran reto para la gran mayoría de las organizaciones.

Para las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, la mayoría de las compañeras y compañeros se identifica y reconoce la misión, visión y valores de esta institución, porque estos se conforman en los lineamientos del quehacer cotidiano.

### 3. Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son los espacios oficiales por los cuales una institución vehiculiza las comunicaciones para sus colaboradores. En el caso de la División de Relaciones Públicas, existen diferentes canales de comunicación interna como sistema IPE, red telefónica interna, correo institucional, grupos cerrados de WhatsApp, despachos, asambleas, entre otros.

### 4. Espacios de comunicación interpersonal

Las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas expresaron que la comunicación interpersonal es un proceso importante, porque permite interactuar y comprender a las compañeras y compañeros, tanto a nivel personal como profesional. En su experiencia, quienes poseen fuertes habilidades interpersonales tienden a construir buenas relaciones, pueden trabajar bien en equipo; y comprender mejor a los compañeros de trabajo.

Ciertamente, la comunicación interpersonal es importante para mantener firme el nivel de compromiso e identificación de las colaboradoras y colaboradores con la institución.

### 5. Opinión de los colaboradores en la toma de decisiones

La toma de decisiones en una institución es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la institución, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

Las jefas y jefes manifiestan que, aunque la toma de decisiones por lo general depende de instancias superiores, en la medida de lo posible se consulta con las colaboradoras y colaboradores y se pide sus opiniones sobre las actividades o procesos a desarrollar.

#### 6. Fortalezas y dificultades de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

Los resultados de la investigación reflejan que, para las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, una de las principales fortalezas de la institución es el personal con amplia experiencia en cada una de las áreas que integran esta entidad.

Por otra parte, en relación a las debilidades está la desactualización de los equipos y los programas para la producción con todo lo relacionado en materia de comunicación institucional.

#### 7. Situación actual de la comunicación interna en la División de Relaciones Públicas

A nivel comunicacional, la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional cuenta con diferentes canales de comunicación interna, así mismo, se privilegia la comunicación interpersonal como el foco principal para el desarrollo de buenas relaciones de trabajo en la institución.

De manera marginal, existen ciertos elementos relacionados con espacios lúdicos y/o recreativos que deben promoverse en la institución, así como, actividades de promoción.

## Conclusiones

La adecuada comunicación interna de una institución es el eje principal para el desarrollo de las relaciones de trabajo armoniosas y de la correcta ejecución de las actividades laborales, así mismo, mejora la motivación de los colaboradores que la integran.

Ciertamente, la comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de una institución; se trata pues, de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos.

La correcta planificación de la comunicación interna, en la institución que es objeto de estudio, la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, coadyuvará a una mejor gestión de la comunicación interna y al desarrollo de confianza que se genera de las relaciones interpersonales.

Asimismo, promoverá la motivación e integración de sus colaboradores, de lo cual, se obtendrá como resultado la consolidación de la identidad institucional.

Para la realización de la presente Estrategia de Comunicación Interna, ha sido necesario conocer a fondo la institución, ya que, por su naturaleza y función como entidad pública, se caracteriza por particularidades en la visión de trabajo, cultura organizacional y nivel académico de los colaboradores. El comprender estas características ha permitido tener una visión amplia y ha brindado una ruta específica para el establecimiento de las estrategias y actividades viables para su ejecución.

La unión de los conceptos teóricos y la experiencia en el campo de profesionales, impulsa a desarrollar la Estrategia de Comunicación Interna, que permite abarcar aspectos que fueron definidos como áreas de mejora en los diferentes procesos de investigación realizados en la institución y donde participaron tanto jefas y jefas como colaboradores activos de la misma.

Queda a discreción de la institución que es objeto de estudio, realizar cambios a la Estrategia de Comunicación Interna según lo considere.

## Estrategia de Comunicación Interna

### Introducción

El concepto de comunicación interna básicamente se hace referencia a público interno, en este caso, al personal de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional; sin embargo, es importante considerar a todos los destinatarios de esta Estrategia de Comunicación Interna, en este sentido, aquellos públicos cercanos a la institución como proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten cotidianidad con la institución y se identifican con esta.

Ciertamente, la comunicación está inmersa en todos los niveles de la institución, pues es el mecanismo que dinamiza las decisiones y, a su vez, es el factor que genera actitudes en los públicos receptores. Por lo tanto, los miembros de la institución son los difusores de información y comunicación, obedeciendo los distintos canales formales o informales de comunicación.

En este sentido, es sumamente importante hacer que estas fuerzas informativas se canalicen de la mejor forma posible, debido a que pueden ser altamente benéficos o insistentemente perjudiciales para la institución, por la carga de subjetividad y los prejuicios de orden psicológico que caracterizan a estas formas de comunicación.

Ante esta situación, surge la necesidad de efectuar una difusión participativa con todos los miembros sobre la implementación de una Estrategia de Comunicación Interna, así como, posibilitar a las jefas y jefes de área, que den a conocer en forma oportuna y permanente el estado actual de esta, a través de diferentes estrategias y herramientas de comunicación, con el objetivo de incentivar y generar el mayor compromiso del personal, en la buena marcha y consecución institucional.

## Objetivos

### *General*

- Difundir, socializar y concienciar acerca de la importancia de la implementación de una Estrategia de Comunicación Interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, identificando los resultados a corto, mediano y largo plazo.

### *Específicos*

- Integrar y comprometer a las compañeras y compañeros colaborados de la División de Relaciones Públicas con la Estrategia de Comunicación Interna.
- Difundir las actividades y los procesos a nivel interno que realiza la División de Relaciones Públicas con estrategias de comunicación organizativa.
- Generar una campaña con materiales de comunicación y actividades proclives a la adhesión y motivación del personal.
- Diseñar y coordinar el entrenamiento del personal en las áreas de motivación e inducción como parte de la coordinación con la Estrategia de Comunicación Interna

## Público objetivo

Los públicos internos estarán conformados por las personas que entablan una relación directa y estrecha con la institución; estos, se dividen por áreas de trabajo y cada uno desempeña una función diferente, en este sentido, las compañeras y compañeros de las cuatro áreas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional:

- Jefatura
- Divulgación y Prensa
- Producción Audiovisual y Prensa Escrita
- Protocolo y Ceremonial

## Líneas de acción

- Elaboración y emisión periódica de información de la gestión y de las actividades de la institución:
  - Organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal de la institución.
  - Diseñar manuales, folletos o brochures con información de la institución para los públicos internos.
  - Mantener reuniones periódicas con los públicos internos para el conocimiento de la gestión, actividades y logros de la institución.
  - Realizar diagnósticos periódicos para evaluar las acciones comunicativas.
- Formación de una imagen positiva de la Empresa y autoestima en la mente de los colaboradores de la misma:
  - Identificar y eliminar las barreras que afectan la comunicación en los públicos internos.
  - Generar actividades de diálogo y unificación de criterios con los públicos internos de la institución.
- Formación de una imagen positiva de la institución y autoestima en la mente de los públicos internos:
  - Producir material impreso y objetos promocionales para difundir entre los públicos internos y medios de comunicación actividades importantes de la institución.



- Reafirmación de la identidad y promoción del arraigo de los públicos internos con la gestión de la institución:
  - Difundir el logotipo institucional, misión, visión y valores de la institución.
  - Calendarizar la publicación y difusión de: actividades, funciones, organigramas e interés institucional.
  - Motivar la participación y reconocer la “actitud” del personal en espacios de difusión como el correo institucional.

## Bibliografía

Alcorta, F., & Mantinian, M. (2004). La Comunicación Institucional. Una herramienta estratégica. Asunción, Paraguay: Centro de Comunicaciones (CECOM).

Aleyda del Socorro Castro Rocha, A. S. y Jarquín García, R. (2014) Estrategia de Comunicación Interna de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL) sede Masaya a partir de 2014. [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN-Managua <https://repositorio.unan.edu.ni/3010/>

Ampié V., A., Estrada H., H. y Hernández C., Solahanye (2018) Propuesta de Comunicación Interna y Externa para el Colegio Público, Anexo Pablo Antonio Cuadra, de la comarca Las Enramadas en Managua, durante el segundo semestre del 2018. [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN-Managua <https://repositorio.unan.edu.ni/12419/>

Barahona Balmaceda, D. F., Calero Rojas, K. J. y Gago Alemán, X. G. (2019) Diagnóstico y Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Comité Olímpico Nicaragüense en el año 2019. [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN-Managua <https://repositorio.unan.edu.ni/12422/>

Barquero, J. D. (1999) Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales,

Berlo, D. K. (1984). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. (Vol. 14). <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-lacomunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>

Bravo Álvarez, J. de la C. (2011) Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos. [Tesis pregrado, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas] DSPACE [https://dspace.uclv.edu.cu/handle/1234\\_56789/6203](https://dspace.uclv.edu.cu/handle/1234_56789/6203)

Clausewitz, K., (1984) De la guerra, Barcelona, Editorial Labor. <https://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20%20De%20la%20guerra.pdf>

Fernández Collado, C. (2002). La comunicación en las organizaciones (2.a ed.). Trillas.

Guevara Soto, L. (2006). La comunicación interna. En Comunicación estratégica para las organizaciones (pp. 45–60). CIESPAL.

Henriquez Useda, V. V. y Gutiérrez Araica, O. J. (2019) Estrategia Comunicacional Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe Moncada” (POLISAL). [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN-Managua <https://repositorio.unan.edu.ni/12406/>

Hinojosa Becerra, M., Calva Cabrera, K. D., & Ontaneda Vivanco, L. J. (2016). Contenidos básicos sobre la comunicación social. [https://www.academia.edu/26442506/Un\\_concepto\\_b%C3%A1sico\\_como\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/26442506/Un_concepto_b%C3%A1sico_como_la_Comunicaci%C3%B3n)

Kreps, G. (1995) La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. USA.

Miller, G. (1968). Lenguaje y Comunicación. Buenos Aires: Amorrortu Ediciones.

Muriel, María Luisa; Gilda Rota (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editora Andina. Ecuador.

Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montaña-Colorado, M. (2017, 18 septiembre). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Dominio de las Ciencias. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>

Rizo García, Marta. Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. Razón y Palabra, núm. 75, febrero-abril, 2011. Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador

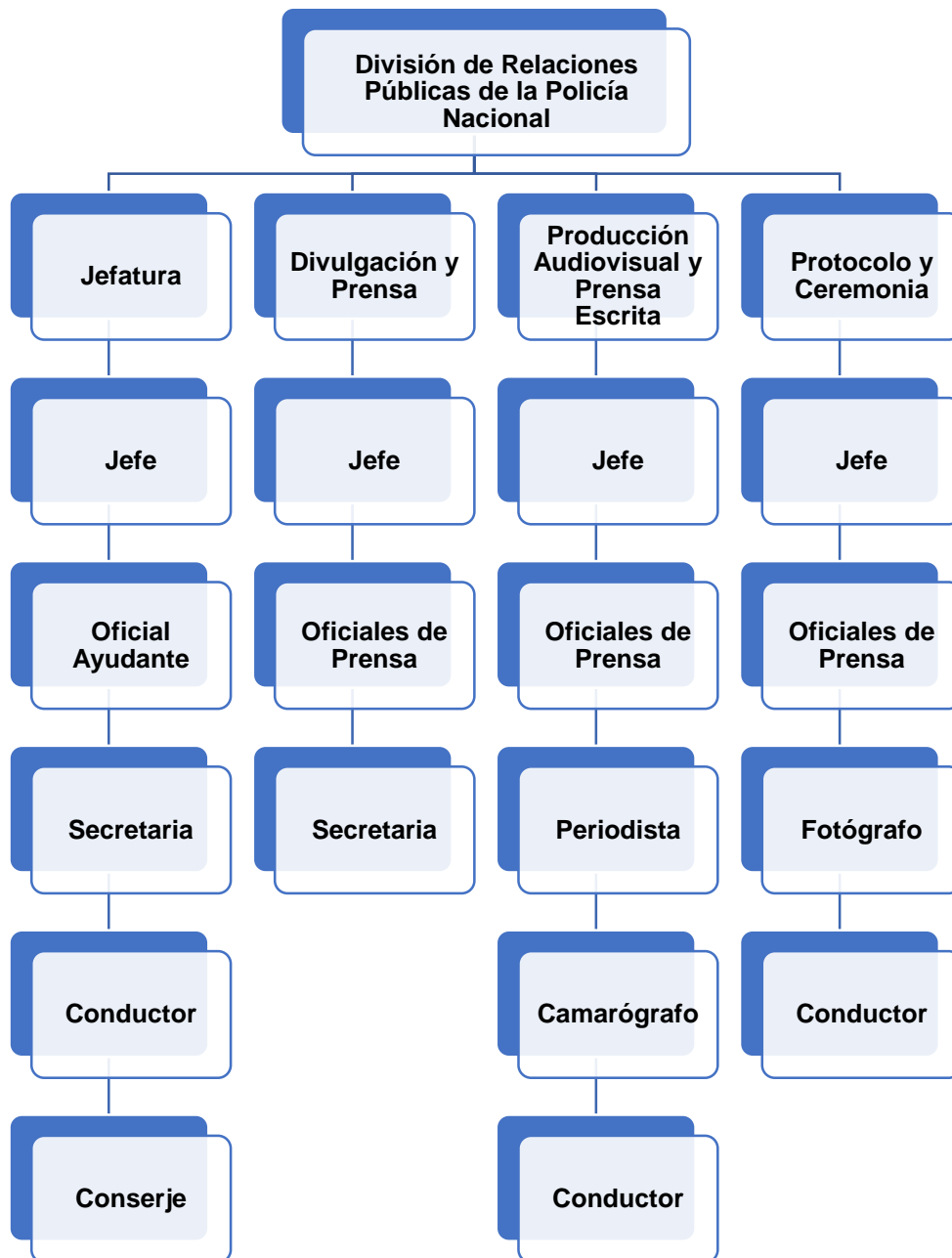
Tückler Suazo, K. R.; Lacayo Flores, A. S. y Vivas, C. C. (2017) Estrategia de Comunicación Interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), Managua, II semestre 2017. [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua] Repositorio UNAN-Managua <https://repositorio.unan.edu.ni/8922/>

Tuzzo R, Toledo S, Delgado M, Larrosa M, Ghierra A. Conceptos básicos de psicología en la formación de los profesionales de la salud. Tomo I. Dirección Rosario Tuzzo de Vernazza. Montevideo: Oficina del Libro FEFMUR, Universidad de la República, Facultad de Medicina; 2009: 37-39.

Ulloa - Erazo, N., Cifuentes, C., & Benítez, J. L. (2001). Gestión de la comunicación, planificación estratégica, el camino a la innovación. III Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación. <https://xescom2018.files.wordpress.com/2019/01/actas-2-edicion-completo-413-427.pdf>

## Anexos

### Anexo A: Organigrama de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional



## **Anexo B: Protocolo de encuesta con públicos internos de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional**

### **Introducción**

Las organizaciones o instituciones exitosas tienen una característica clave en común, y es que trabajan en equipo para hacer frente a los problemas y crear un ambiente de trabajo positivo. Pero esto no es algo que se logre por arte de magia, sino que se tienen que buscar maneras para lograrlo y, sobre todo trabajar en esas maneras.

Una de esas maneras es, la llamada encuesta de clima laboral. Una encuesta de clima laboral es un estudio sobre las percepciones y puntos de vista que tienen los públicos internos sobre la organización o institución. En este sentido, la aplicación de encuestas está orientada a abordar las actitudes y preocupaciones que tienen los públicos internos, lo que ayudará a la organización o institución a generar mejoras y cambios en la misma.

### **Objetivos**

- Caracterizar cómo son los procesos comunicativos en el ámbito de la Comunicación Interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Determinar cuáles son los flujos de comunicación, mensajes y canales de Comunicación Interna que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Explorar la necesidad y pertinencia del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.

### **Sujetos de estudio**

Los sujetos de estudio para la aplicación de una encuesta serán todos los colaboradores de las cuatro áreas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional:

- Jefatura
- Divulgación y Prensa
- Producción Audiovisual y Prensa Escrita
- Protocolo y Ceremonial

## **Cuestionario**

Estimadas y estimados compañeros de trabajo, como parte del proceso mi tesis monográfica, estoy realizando un proceso de investigación sobre comunicación interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, para lo cual, les pido amablemente 5 minutos de su valioso tiempo, cabe señalar que las respuestas serán completamente anónimas, pero muy importantes para la culminación de mi carrera. Muchas gracias...

### **Datos generales**

#### **Sexo**

1. Femenino
2. Masculino

#### **Edad**

1. 21-30
2. 31-45
3. 45-55
4. 55 a más

#### **Área en la que labora**

1. Jefatura
2. Divulgación y Prensa
3. Producción Audiovisual y Prensa Escrita
4. Protocolo y Ceremonia

### **Sobre la institución**

a. **¿Qué tanto conoce la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**

1. Mucho
2. Poco
3. Nada

**b. ¿Conoce la misión y visión de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**c. ¿Usted se siente identificada o identificado con la misión y visión de esta institución? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**d. ¿Conoce los valores que promueve de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**e. ¿Usted, como trabajador, fomenta los valores de esta institución? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**f. ¿Conoce los objetivos que promueve la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**g. ¿Usted se identifica con estos objetivos? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No



**h. ¿Qué tan informado está usted de la gestión que realiza la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**

1. Muy informado/a
2. Poco informado/a
3. Nada informado/a

**Canales de comunicación**

**i. ¿Cuáles son los canales formales de comunicación que se utilizan en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Puede marcar varias opciones)**

1. Correo electrónico de la institución
2. Correo personal
3. Intranet (IPE) de la institución
4. Circulares
5. Reuniones
6. Sesiones uno a uno
7. Grupo cerrado en WhatsApp
8. Red telefónica interna

**j. ¿Considera que estos canales de comunicación son suficientes para mantenerle informada o informado sobre todo lo relacionado con la institución? (Marque solo una opción)**

1. Sí
2. No

**k. De todos estos canales de comunicación ¿cuál considera el más eficiente? (Marque solo una opción)**

1. Correo electrónico de la institución
2. Correo personal
3. Intranet (IPE) de la institución
4. Circulares

5. Reuniones
6. Sesiones uno a uno
7. Grupo cerrado en WhatsApp
8. Red telefónica interna

### **Flujo de información**

- I. **Los canales de comunicación anteriormente mencionados, ¿le permiten acceder a información oportunamente? (Marque solo una opción)**
  1. Sí
  2. No
  
- m. **¿Con qué frecuencia se le brinda información relacionada con el quehacer de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? (Marque solo una opción)**
  1. Diariamente
  2. Semanalmente
  3. Mensualmente
  4. Nunca
  
- n. **Cuando tiene en sus manos la revista Visión Policial, ¿usualmente usted...? (Marque solo una opción)**
  1. Lee toda la revista
  2. Lee algunos artículos de su interés
  3. Sólo la ojea
  4. No la lee

## **Anexo C: Protocolo de entrevista con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional**

### **Introducción**

La entrevista como método de investigación permite la recolección de datos cualitativos, a través de la recopilación de una gran cantidad de información sobre la información, conocimientos, actitudes, percepciones, experiencias, sentimientos, opiniones y prácticas de los informantes clave en relación al tema a abordar. Durante la entrevista, se cuenta con la libertad de explorar puntos adicionales, porque este método tiene una estructura flexible, lo que permitirá cubrir los diferentes temas a partir de una guía de preguntas para obtener una perspectiva más profunda de los informantes clave.

Los informantes clave a entrevistar son las jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional para conocer desde una perspectiva gerencial la situación comunicacional en esta entidad.

### **Objetivos**

- Caracterizar cómo son los procesos comunicativos en el ámbito de la Comunicación Interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Determinar cuáles son los flujos de comunicación, mensajes y canales de Comunicación Interna que se emplean en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- Auscultar la necesidad y pertinencia del diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

### **Sujetos de estudio**

Los informantes clave propuestos para la aplicación de la entrevista son:

- Comisionada Mayor Vilma R. González
- Comisionada Mayor Flor de María Pichardo
- Comisionado Mayor César Cuadra S.

## Guía de preguntas

- ¿Considera que la comunicación interna es importante para los procesos de funcionamiento y gestión en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? ¿Por qué?
- ¿Considera que los trabajadores se identifican con la misión, visión y valores de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna para brindar y recibir información dentro de la institución?
- De los canales de comunicación interna que mencionó, ¿cuáles considera que son los más eficaces y eficientes para la institución?
- ¿Cuáles son los espacios de comunicación interpersonal que tiene la institución para interactuar con sus trabajadores?
- Cuando se toman decisiones importantes dentro de la institución, ¿se toma en cuenta las opiniones y consideraciones de todos los trabajadores de la institución? ¿Por qué sí? / ¿Por qué no?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?
- ¿Cuáles considera que son las principales dificultades de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?
- A su juicio, ¿cuál es la situación actual de la comunicación interna en la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional?

## Anexo D: Galería fotográfica de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional





## Anexo E: Relatorías de entrevistas con jefas y jefes de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

### Relatoría de entrevista No. 1

**Entrevistada:** Comisionada Mayor Flor de María Pichardo

**Fecha:** 26 de julio de 2021

**Lugar:** Oficinas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

---

- **Danny Mora Rodríguez:** Gracias por brindarme esta entrevista, la Comisionada Mayor Flor de María Pichardo, Segunda Jefa de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional, primera pregunta por qué considera que la comunicación interna es tan importante para los procesos de funcionamiento y gestión de esta División de las Relaciones Públicas de la Policía Nacional.
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Primero porque creo que para todo en la vida de la comunicación es esencial y, en este caso, para una estructura como la nuestra, la comunicación es el motor para el cumplimiento de las misiones, las tareas que se nos asignan, para la coordinación, para la buena gestión de la comunicación misma pues, que es el diario hacer de nuestra división, la comunicación interna es la que nos va a poder permitir el poder brindar orientaciones, aclarar inquietudes dudas que los compañeros y compañeras estén claros de sus funciones, de las tareas que se les encomienda, del buen desempeño y cumplimiento de las mismas,
- **Danny Mora Rodríguez:** ¿Cuál es la opinión que usted tiene acerca de la necesidad que los trabajadores se identifiquen exactamente con la misión, visión y valores de esta división?
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Eso es esencial, es decir, para una División como la nuestra si los compañeros y compañeras que trabajan aquí no tienen claro cuál es el objetivo de lo que deben de hacer, cómo lo tienen que hacer, por qué lo tienen que hacer, la importancia de la oportunidad para hacer las cosas, no estaríamos respondiendo,

digamos, a la misión que se nos ha orientado, entonces es esencial definitivamente y para eso es la comunicación interna pues para poder transmitir las inquietudes, las orientaciones, la visión que se tiene en el momento para poder dar respuesta a las diferentes circunstancias que se nos presentan; los valores al igual que la misión, visión y valores, es decir, los valores que como institución diría yo tenemos, es importante también que los compañeros y compañeras colaboradores de esta estructura tengan claro cuáles son esos valores como el amor a la patria, la equidad de género, el sentido de servicio de nuestra institución, también la integridad, de la honestidad qué son valores determinantes para el trabajo que hacemos.

- **Danny Mora Rodríguez:** Continuando con la entrevista, cuáles son los canales de comunicación interna que existen en esta División para brindar y recibir información dentro de la institución.
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Esta estructura como tal es realmente es una estructura pequeña, somos 36 aproximadamente y digo aproximadamente porque hay algunos de salida y otros que van llegando, entonces al ser una estructura pequeña pues los canales son más fáciles de tenerlos, nosotros tenemos un Sistema de comunicación interna que le llamamos IPE que es muy eficiente, tenemos también el teléfono, las extensiones telefónicas en todas las áreas, pero también lo más importante aquí es la comunicación interpersonal, casi todas las orientaciones nos las damos de forma interpersonal de vos a vos, de una a otra persona, entonces, siempre va a ser esa la mejor manera de comunicarse, aunque existan medios, canales, etc. obviamente nos ayudamos de la tecnología del teléfono, del IPE, de los mismos teléfonos móviles que existen, tenemos un grupo de trabajo, me muevo en 3 grupos de trabajo por ejemplo, yo me muevo uno a nivel de jefe, me muevo uno con las otras áreas, y me muevo en otro con el equipo de trabajo directo con el que estamos, eso nos permite tener una comunicación más fluida.
- **Danny Mora Rodríguez:** De los canales de comunicación interna, siempre hablando de la comunicación interna que mencionó cuál cree usted que considera que son los más eficaces y eficientes para la institución.



- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Como bien te decía la interpersonal, yo por ejemplo siempre les digo a los compañeros si tienen dudas consulten, pregunten, para poder aclararse y para poder cumplir las tareas adecuadamente, pero si también para nosotros es muy efectivo el grupo de trabajo que tenemos en WhatsApp, el sistema IPE, y el teléfono porque lo tenemos totalmente accesible.
- **Danny Mora Rodríguez:** Cuáles son los espacios de comunicación interpersonal que tiene la institución para interactuar con sus trabajadores, en este caso, sería Relaciones Públicas.
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Nosotros tenemos de hecho, existe un manual de dirección dentro de la institución en general como tal, que establece los despachos, establece asambleas con el personal, establece consejos de dirección con las estructuras de mando de alguna manera pues eso es lo que tenemos que aplicar, verdad, nosotros tenemos despachos con nuestros superiores, tenemos reuniones de trabajo, tenemos asamblea, actividades lúdicas también, creo que vale la pena mencionarlas, son esos los mecanismos de dirección que aplicamos, no solo en esta División, sino también en todo lo que es Policía Nacional
- **Danny Mora Rodríguez:** Cuáles son los elementos o criterios que se toman en cuenta para la toma de decisiones importantes pues, dentro de la institución.
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Sí, creo que se toman en cuenta, es importante decir que Policía Nacional como tal es una estructura, tiene una estructura vertical, el mando superior emite orientaciones que son cuestionables, se tienen que cumplir, nosotros como División de Relaciones Públicas y por la razón de ser nuestra que es todo el manejo precisamente de la estrategia de comunicación, de la comunicación, de la relación con los medios, la producción como tal, la producción periodística pues hay cierta flexibilidad de digamos en la comunicación, en que podamos retroalimentarnos tanto de los compañeros y compañeras que laboran con nosotros, como incluso de la gente de la calle, existe de alguna manera una retroalimentación en la medida y que va y el que le consultás al ciudadano al trabajador por cuenta propia, al comerciante del mercado, al transportista, qué piensa, qué quiere, qué espera del trabajo policial, eso se convierte en una

retroalimentación y ayuda de alguna manera también a tomar las decisiones, entonces y las decisiones como tal nos la pasan de manera directa de incuestionable cumplimiento, estricto cumplimiento; sin embargo como te repito pues aquí hay cierta flexibilidad y podemos interactuar conversarlo, platicarlo y retroalimentarnos de alguna.

- **Danny Mora Rodríguez:** Cuál consideran que sean las principales fortalezas de esta División de Relaciones Públicas
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Primero creo que el personal, Relaciones Públicas ha logrado tener un recurso humano con capacidad, con compañeros que han ido adquiriendo experiencia en las diferentes áreas, tanto en producción que esto del área que atiende pues, la valga la redundancia la producción de espacios informativos de material audiovisual, que atiende los diferentes espacios de comunicación que tenemos como institución; el área de monitoreo, divulgación y prensa pues que tienen un excelente experiencia en lo que es el manejo del monitoreo y la importancia de la inmediatez en este tiempo de tanta celeridad en las redes sociales y en los medios de comunicación y también pues el área de protocolo aunque ahorita hay personal nuevo, pero si son compañeros que ya tienen algún tipo de experiencia y eso ayuda al trabajo; después del personal, creo que de alguna manera también la posición que nosotros tenemos en la institución, porque estamos de muy cerca como División de lo que es la Jefatura Nacional, diario nuestro jefes aquí se reúnen con nuestro Director General, quien emite directamente orientaciones, diario se está en comunicación con ellos, diario y a cada momento se conoce qué es lo que se tiene que hacer, qué es lo que se espera, qué es lo que se propone, me parece que eso pues también es muy importante dentro del trabajo que estamos realizando y luego también creo que hay un reconocimiento en este caso a Visión Policial, que es el sistema multimedia de la Policía Nacional, hay un reconocimiento del trabajo, hay credibilidad hacia fuera también y eso se nota pues sobre todo hoy en día con las redes sociales, toda la retroalimentación que hay, todo lo que la gente dice o sea los compañeros periodistas van a la calle, la gente ya los identifica como los periodistas de Visión Policial y eso denota que hay un reconocimiento, que hay confianza y que hay aprecio también, no solo a nosotros como División sino también a lo que es la institución policial.

- **Danny Mora Rodríguez:** Cuál considera que son en la actualidad principales dificultades de la División de Relaciones Públicas
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Como en toda la Policía Nacional una de las dificultades que tenemos es la falta de recursos, el ámbito de la comunicación siempre implica tener recursos para poderte mover, para poder gestionar la comunicación y realmente contamos con muy pocos recursos, todo lo que es el equipamiento se debería estar actualizando constantemente, deberíamos de tener equipos con mejor tecnología y no lo tenemos, esa es una de las grandes limitaciones. A nivel interno como División creo que también tenemos una dificultad en materia de comunicación y es el tema de los turnos, hay áreas que trabajan por turnos de trabajo y eso imposibilita que haya un momento en el que podamos estar todos y compartir todos e intercambiar digamos espacios o momentos lúdicos o de recreación con los mismos compañeros de trabajo... y un tercero tal vez es que tenemos pocos espacios de integración, físicamente también la estructura no permite mucho y de alguna manera se demanda más espacios de integran que por el trabajo y la estructura física no lo tenemos.
- **Danny Mora Rodríguez:** Cuál es la situación de la comunicación interna en esta División de Relaciones Públicas.
- **Comisionada Mayor Flor de María Pichardo:** Creo que en general hay una buena comunicación interna como te decía al inicio el hecho que seamos una estructura pequeña ayuda de alguna manera a que no tengamos que pasar por muchos escalones para llegar tanto al jefe o a los compañeros de trabajo, creo que es positiva. Estamos en constante comunicación con nuestros superiores y también con nuestros compañeros de trabajo. Mejorar se podría, siempre se puede mejorar, tal vez sea lo que te decía antes, es nuestra dificultad, tendríamos que mejorar en los momentos de poder integrarnos más, de poder compartir más, de poder conocernos más, no solo los grupos pequeños, sino que también como División, crear otro tipo de actividades que se puedan realizar yo no te no te mencioné antes que por ejemplo aquí nosotros hacemos un mural cada mes y ahí pues se ponen a los cumpleaños, deberíamos de tal vez poner a los destacados del mes, es decir, si hay una serie de actividades que todavía a nivel de la comunicación interna se podría gestionar

para mejorarla y para ayudar a crear un ambiente más saludable, más armonioso, más creativo también pues porque somos un área que nos debemos de prestar a ello, a que también la creatividad pueda surgir entre todos.

## Relatoría de entrevista No. 2

**Entrevistada:** Comisionado Mayor César Cuadra Soriano.

**Fecha:** 27 de julio de 2021

**Lugar:** Oficinas de la División de Relaciones Públicas de la Policía Nacional

---