

1. Preceptos y conceptos de la auditoría de la comunicación organizacional

1.1. Generalidades de la auditoría

El término auditoría y otros términos técnicos se han utilizado de manera generalizada en diversos aspectos de la vida cotidiana.

La auditoría es el examen de la información por una persona diferente de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad, y dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario. (Porter y Burton, 1983:14)

Este concepto de auditoría evidencia cómo el término puede ser aplicado a cualquier tipo de información generada por una organización, y resalta el objetivo primordial de la auditoría encaminado a aumentar la utilidad de la información y la mejora los procesos empresariales.

Tradicionalmente la auditoría ha sido concebida como un proceso de revisión ligado a las actividades financieras de las organizaciones, como la expresión más antigua de la auditoría: la auditoría financiera, la cual ha sido de las más aplicadas en el ámbito contable a través de la historia empresarial, de hecho responde a la necesidad de la revisión contable requerida por los propietarios del capital y una actividad de control hacia los administradores del ente económico, para asegurar la presentación razonable de la situación financiera de la empresa. El Comité Técnico de la Contaduría Pública en Colombia en el Pronunciamiento Profesional número 7, expresa:

La Auditoría Financiera tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar

la utilidad que la información posee. El informe o dictamen que presenta el contador público independiente otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros, y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó. (CTCP, 1999:6)

La auditoría financiera es una respuesta a la necesidad de la revisión contable de las organizaciones, pero a través de los cambios estructurales de las empresas estas perciben otro tipo de necesidades satisfechas a través de otra clase de evaluación dando origen a diferentes clases de auditorías, como son: auditoría de control interno, auditoría operativa, auditoría administrativa, auditoría de gestión, entre otras desarrolladas de manera conceptual y práctica.

La auditoría de control interno tiene como objetivo revisar procedimientos y operaciones relacionadas con los registros contables y establece controles para evitar posibles fraudes.

La auditoría de control interno es la evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. (Blanco, 2012: 206)

Esta clase de auditoría requiere que el personal que ejecuta la auditoría conozca los procesos administrativos de la empresa y los conceptos teóricos de la administración para emitir una opinión profesional sobre la entidad y brindar asesoría soportada en buenas prácticas. Se evidencia entonces una conjugación del campo contable con algunos aspectos del área administrativa y es así como se empieza a entrelazar en el ejercicio de la auditoría elementos propios de otras disciplinas, sin los cuales no se podría tener éxito en la ejecución de las mismas.

La auditoría operativa se entiende como el examen sobre “la eficacia y la eficiencia de los procesos de la entidad” (Mejía, Motilla y Montes, 2008:26), la auditoría administrativa como la evaluación de “la manera como los dirigentes de la empresa aplican el proceso y los principios administrativos en el manejo de los recursos de la empresa” (Mancillas, 2001:22) y la auditoría de gestión es el “examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.” (CTCP, 1999:7). Estas auditorías tienen en común contribuir al logro de la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos empresariales, pero cada una de ellas tiene un enfoque específico, la auditoría operacional, como su nombre lo indica, evalúa aspectos operativos, la auditoría administrativa aspectos tácticos del proceso administrativo y la auditoría de gestión el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El profesor Gherson Grajales mediante un mentefacto clasifica la auditoría según su entorno, alcance y función. Respecto al alcance aborda tres campos

de acción: financiero, administrativo y operativo. En cuanto a la auditoría de comunicación, como se aprecia, se deriva de la auditoría de agencia o gestión, porque la comunicación es un proceso fundamental en la planeación estratégica y la planificación de la gestión. A continuación, la figura 1 expone la herramienta conceptual mencionada.

Figura 1. Mentefacto de la auditoría



Fuente: Gherson Grajales Londoño (2015-04)

La actualidad y las perspectivas del entorno empresarial, avizoran sobre la necesidad de nuevas tendencias en el campo de la auditoría; con enfoque social, ambiental e integral, que evalúen sistemas de información y las interrelaciones con otros sistemas empresariales, dando espacio a la conformación de equipos interdisciplinarios, como es el caso de la auditoría de la comunicación organizacional, la cual requiere el apoyo de los expertos en este ámbito y en contabilidad, por ello se abordan diferentes miradas de la auditoría de comunicación como objeto de estudio en la presente texto.

1.2 Conceptos de auditoría de comunicación

Este texto basa su referente teórico desde dos perspectivas, la contable y la comunicacional. La primera obedece a la información teórica generada desde las ciencias contables en las que está implícito lo financiero, lo económico y lo social. Entre otras definiciones de auditoría resaltamos las siguientes: “un examen, una revisión o un informe convenido de procedimientos sobre un asunto o una afirmación de un asunto que es responsabilidad de un tercero” (Whittington y Ray, 2007:2), además Arthur Holmes define la auditoría como “la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” (Alvin A, Arens Y, et al, 1996:1), por el contrario la definición planteada por Gabriel Sánchez, permite el análisis de la auditoría desde miradas más amplias y no reduccionistas al campo financiero, por ello ver la auditoría como “el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración” (Sánchez, 1972: 2) los presenta la oportunidad de abordar la comunicación organizacional como un acontecimiento de interés para la auditoría.

Desde la segunda perspectiva, la comunicacional, se puede definir la auditoría como

Un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa. Este método diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación (Garrido, 2004: 74).

La auditoría de comunicación podría pensarse como un enfoque nuevo, pero la historia demuestra lo contrario, los datos evidencian la existencia de un modelo de auditoría de comunicación denominado *communication Audit* desarrollado a mediados de los años sesenta por la Asociación Internacional de Comunicación AIC, el cual es un procedimiento para evaluar las comunicaciones internas en una organización (Garrido, 2004: 74). Por su parte el comunicólogo español Joan Costa desarrolló el método de auditoría de imagen, en la década de los setenta del siglo pasado, del cual se basaron diferentes empresas para implementar la auditoría desde diferentes ámbitos, tales como

[La] comunicación entre empleados, comunicación entre autoridades y supervisores, comunicación interdepartamental, comunicación con los stakeholders (grupos de interés de la organización), impactos de los intranets,

evaluación y conocimiento de la comunicación por parte de los públicos, impacto de la notoriedad y notabilidad en la empresa, evaluación comparada y retención de la imagen, impacto de la marca corporativa, entre otros. (Garrido, 2004:74)

Este orden de ideas, la auditoría de comunicación tiene como objetivo:

Revelar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional. La auditoría tiene dos dimensiones, una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones. Es decir, la auditoría de comunicaciones se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo. (Etkin, 2008:62)

Desde estas perspectivas la comunicación organizacional no puede limitarse a transmitir información entre los diferentes órganos de la empresa, debe ser analizada para conocer su realidad, la causa de sus deficiencias y las fortalezas de su gestión en función de la organización. La doctora Nuria Saló define la auditoría de comunicación de la siguiente forma:

Una investigación dentro de la organización que utiliza diversos parámetros y metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad [...] uno de los instrumentos que permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y los resultados de los sistemas de comunicación, es decir conocer la gestión del estado de la comunicación en un momento dado (Saló, 1997:18).

Desde otros puntos de vista, la auditoría de comunicación se evidencia como un ejercicio diagnóstico usado para la detección de necesidades de comunicación. “Una auditoría de comunicación pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación dentro de una empresa u organización” (Diez, 2011: 41).

Este escenario donde la búsqueda de debilidades y fortalezas se realiza con el fin de encontrar soluciones en materia comunicacional para el beneficio de la organización, se presenta como una oportunidad de establecer la operatividad y gestión de la empresa desde la comunicación. Lo anterior podría definirse como auditoría de gestión de comunicación organizacional, pues esta consiste (tomando como referencia una definición puramente contable):

[En la] realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización de manera eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos (Mejía, Montilla y Montes, 2008:25).

Así, la auditoría en este caso evaluaría la acción operativa de las tácticas de comunicación en relación con el uso de los recursos destinados para tal fin, tanto económicos como humanos y tecnológicos, y su relación con el logro de los objetivos trazados en el plan estratégico de comunicación.

La auditoría como complemento del control debe responder a las necesidades de evaluación de los procesos de comunicación en las organizaciones. Existen teóricos de la disciplina contable con propuestas metodológicas de auditoría aplicables a los procesos administrativos y de gestión de las organizaciones, entre ellos cabe destacar: T.G. Rose, William P. Leonard, John W. Buckley, José Fernández Arena, Joaquín Rodríguez Valencia, John Nolan, Robert J. Thiefauf, Victor Rubio R. y Jorge Hernández y Eduardo Mancilla Pérez.

La metodología propuesta por Eduardo Mancilla Pérez, tiene un campo de aplicación amplio, sin descontextualizar el proceso administrativo como su objeto de estudio, así lo refiere el autor, “es aplicable a cualquier actividad o función que se realice en grupo, que utilice recursos y persiga un objetivo” (Mancilla, 2001: 37) por ello se analiza cada uno de sus componentes para la construcción de un modelo de auditoría aplicada a los procesos de comunicación organizacional de las universidades privadas del departamento del Quindío. El profesor Mancilla propone las siguientes etapas dentro del proceso de auditoría (2001: 40-42):

1. Trabajos preliminares. Se realizan con el fin de acordar los términos del trabajo de auditoría, conocer las expectativas del cliente y dar claridad del trabajo que desarrollará el auditor.
2. Diagnóstico administrativo e investigación previa. Tiene como objetivo tener una apreciación general de las operaciones de la empresa y/o departamento a auditar, sus recursos, productos, mercados, etc.
3. Elaboración del programa de auditoría. El programa de Auditoría señalará las actividades a realizar, las fechas de inicio y fin de las actividades, los tiempos de duración de las actividades, las personas responsables de la ejecución, los instrumentos para obtener la recopilación de la información, etc.
4. Obtención de la información. A través de diferentes herramientas como entrevistas, observación, encuestas, etc., dependiendo del tipo de información requerida.
5. Análisis, clasificación y evaluación de la información. Consiste en interpretar la información, entenderla.
6. Conclusiones y recomendaciones. Apoyadas en la investigación realizada se emiten recomendaciones, sugerencias para dar solución a la situación analizada.

7. Elaboración y presentación del informe final. Se informa de manera clara y concisa los resultados de la auditoría.
8. Implementación y seguimiento. Debe quedar previamente acordado desde el inicio de la auditoría el compromiso de implementar las recomendaciones y se realice seguimiento para conocer los resultados.

1.3. La gestión comunicacional en las organizaciones

El plan estratégico de comunicación se constituye en el mapa de ruta de la gestión comunicacional de la empresa, en el que se proyecta el aporte estratégico en el alcance de los objetivos trazados. Así “el plan de comunicaciones de una *organización* es el plan de desarrollo de la misma. Puede ser de carácter integral donde se incluyan todos los escenarios de la *organización*, interno y eterno” (López, 2011: 23). De esta manera y como lo plantea el autor, la comunicación es un elemento de gran importancia, pues de esta depende la gestión coordinada y estratégica, los intangibles de la misma al punto de apoyar en el desarrollo de la organización de manera efectiva.

En este orden de ideas, todo plan de comunicación en una organización como elemento estratégico debe ser la guía, ya sea general o específica de la función comunicacional, y por ende debe obedecer a un proceso de comunicación estructurado.

1.3.1 Proceso de comunicación

Todo proceso de comunicación debe apuntar al desarrollo estratégico de las áreas o campos considerados por la organización, así de manera general, se tomará el modelo de proceso de comunicación corporativa de Cees B.M. van Riel y Charles J. Fombrun (2007:15), donde se delimita la función comunicacional en una organización en tres áreas específicas: “Comunicación Directiva o de Gerencia, Comunicación de Marketing o Externa y Comunicación Organizativa, Organizacional o Interna”.

Comunicación Directiva

Es la comunicación entre la gerencia o el nivel directivo de la organización y sus públicos internos y externos, tomando como nivel directivo los mandos altos y medios de la organización.

La comunicación directiva permite generar puentes y canales estratégicos de comunicación donde la información fluye de manera adecuada, de modo descendente, constituyéndose en estabilizador de la confianza interna y externa, impactando la identidad, la imagen, la reputación, entre otras.

Algunos de los elementos relevantes de este tipo de comunicación son:

- Desarrolla y comparte la visión de la compañía al interior de la organización.
- Establece y mantiene la confianza en el liderazgo.
- Inicia y gerencia los cambios.
- Promueve la identificación y sentido de pertenencia de los empleados con la compañía.

Comunicación de Marketing

Es entendida esencialmente como el soporte dado por la comunicación a los procesos de mercadeo y ventas de una organización. En este sentido, juega un papel protagónico en la asertividad de los mensajes en pro de la efectividad de la estrategia de *marketing*. Elementos clave como la persuasión y comunicación directa, toman lugar en este amplio y estratégico escenario empresarial.

Comunicación Organizacional

El tercer tipo es la comunicación organizacional, la cual engloba diferentes áreas tales como las relaciones públicas, relaciones con inversores, publicidad corporativa, comunicación ambiental, comunicación interna, entre otros, actividades heterogéneas con cuatro características en común:

1. La comunicación organizacional es dirigida a las audiencias corporativas, tales como grupos de interés, periodistas económicos, analistas de inversión, reguladores y legisladores.
2. Es aplicable a diferentes estilos directivos y de comunicación y en comparación con la comunicación de *marketing*, es más formal.
3. Sus resultados son a largo plazo y no es común dirigirla a la generación de ventas.
4. La comunicación organizacional generalmente es presionada por el sector externo a la organización, impulsando el desarrollo de estrategias al respecto.

Es así como el modelo de Van Riel y Fombrun (2007) encamina el presente texto desde la perspectiva comunicacional en el ámbito corporativo y da elementos para el desarrollo y construcción del marco metodológico a

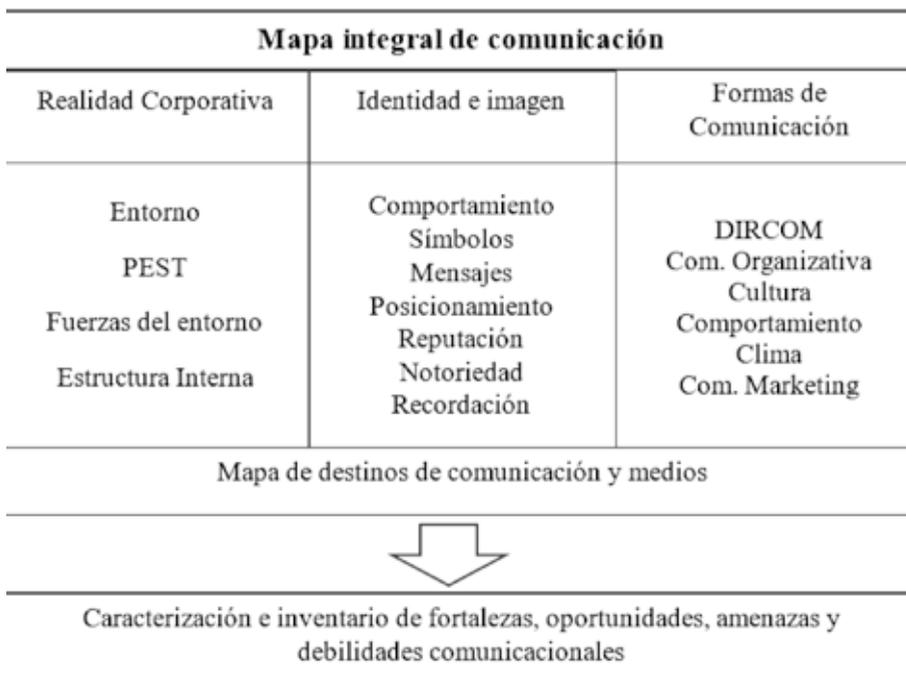
seguir, en especial o referente a los instrumentos a aplicar en cada una de las universidades objeto del estudio.

1.3.2 Mapas integrales de comunicación

De otro lado, Sandra Fuentes, consultora del Grupo SAF y profesora de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, propone un modelo de análisis de la situación de los procesos de comunicación en las organizaciones, denominado MIC, Mapas Integrales de Comunicación. La metodología presenta el estado de los públicos y los medios de comunicación de la empresa, a través de la caracterización de cada uno de ellos en relación con sus funciones comunicativas, con el fin de aportar a los planes de comunicación y sus respectivas metas de contribuir en alcance de los objetivos de la organización.

De esta manera los MIC, como metodología de análisis e insumo del quehacer comunicacional en las organizaciones se presentan gráficamente en la figura 2:

Figura 2. Estructura mapa de la comunicación



Fuente: Fuentes (2010 b)

El anterior gráfico obedece a una estructura general del mapa integral de comunicación, pero este se desagrega en mapa de destinos o públicos, y también de medios, en donde se especifica el tipo de destino o público, encasillándolo en interno, *marketing* o entorno, igualmente se realiza una caracterización de perfil, objetivo, estrategia, medios, limitantes, fortalezas y prioridades. De igual manera, se hace con el mapa de medios, caracterizándolo en destino, objetivo del medio, producción del medio, transmisión, recepción, limitantes, fortalezas, prioridades. Gráficamente el mapa de destinos o públicos de comunicación y el mapa de medios en una organización se presentan en las figuras 3 y 4:

Figura 3. Secuencia y parámetros para construir un mapa de públicos



Fuente: Adaptación de los autores de Fuentes (2010b)

Figura 4. Secuencia y parámetros para construir un mapa de medios



Fuente: Adaptación de los autores de Fuentes (2016b)

1.4. La comunicación en las universidades

La evaluación de los procesos de comunicación organizacional en las universidades, trae consigo retos interesantes, por ser una de las instituciones sociales más antiguas y en la actualidad se encuentran inmersas en cambios internos obligadas por el entorno competitivo y un mercado cada vez más difícil, les ha impuesto el reto de pensar la comunicación organizacional de manera estratégica –no como herramienta aislada y sinsentido– como elemento clave en la construcción de una marca universitaria bien estructurada, para la identificación y diferenciación frente a las demás instituciones.

Las universidades son instituciones complejas, en esencia, una comunidad académica conformada por estudiantes, docentes y personal administrativo. Son un modelo organizacional diferente de cualquier otro tipo de agrupación humana, además con objetivos bien definidos, cargados de sentido, como ser

centro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales, gestionar el conocimiento y formar personas para la inclusión en el mercado laboral, esta triple misión, define a la Universidad como un servicio público, por lo tanto, sugiere la separación de las organizaciones universitarias de definiciones mercantiles, pero estas requieren de su poder de convocatoria para sobrevivir, independiente de si son de carácter público o privado.

En un contexto marcado por la globalización, la situación de las universidades es similar a las otras organizaciones deben competir en un mercado homogéneo para atraer clientes para sus productos o servicios, lo que implica que en el interior de las universidades se analice cuál es su oferta de servicios, y cuál es el factor diferenciador para ser atractivas a sus futuros estudiantes, quienes ocupan una posición de clientes y a la vez hacen parte de la organización universitaria. Siendo así la universidad debe crear la marca como una propuesta de valor propia y real, para poder sobrevivir en el entorno actual. “La marca como elemento de comunicación (verbal – visual) se crea específicamente con el objeto de distinguir y señalar o señalizar un producto, un servicio o una empresa, diferenciándolos de sus competidores” (Costa, 2010:12).

La marca universitaria se gestiona teniendo en cuenta el escenario sectorial donde se ubica, incorporando una dimensión afectiva y/o compromiso emocional y la creación a partir de la propia identidad. Las universidades están en un escenario de internacionalización y globalización de la oferta y demanda académica. Además, la calidad es un valor irrenunciable en la prestación de sus servicios. Tenerlo claro permite gestionar la marca universitaria, por ello adoptan estándares o unidades de medida fomentando la movilidad académica. añádase que se requiere crear afiliación emotiva, esto se puede lograr a través de la identificación con la visión y compromisos institucionales de todos sus públicos: docentes, estudiantes, administrativos y egresados, fortaleciendo la creación de identidad. Como se percibe, la creación de la marca universitaria está claramente ligada a la comunicación organizacional como mecanismo facilitador del proceso.

La comunicación tiene una doble responsabilidad en la construcción de la marca universitaria: “como instrumento necesario para la creación de la definición institucional y como ingrediente que hace posible su plasmación real” (Losada, 2004: 485). Una organización se define institucionalmente a través de su visión, esta le da orden y coherencia a sus funciones, la comunicación es útil para alcanzar el consenso sobre la identidad y la cultura organizacional. En los públicos externos de las universidades, sector empresarial, autoridades legales, centros de formación secundaria, medios de comunicación, públicos internos, personal docente, investigadores, administrativos, de servicios y estudiantes, la comunicación juega un papel trascendental en la identificación de las universidades, fortalecimiento de las relaciones, estrategias de *marketing*, transmisión de directrices, manejo del conflicto, motivación del personal, entre otras.

El profesor José Carlos Losada Díaz (2004:486), explica cómo la consolidación y transmisión de la identidad definida como esencial para las universidades debe concretarse en una doble dimensión interna y externa, respecto a los públicos externos el objetivo es hacer visible la marca más allá de una propuesta publicista y propone:

- Elaborar productos y acciones comunicativas destinadas a aumentar el conocimiento del público de la institución y de sus resultados, incluyendo una dimensión simbólica.
- Esforzarse por lograr presencia pública relevante en los ámbitos sociales en necesarios para ser reconocida.
- Desarrollar relaciones ordenadas y coherentes con el perfil definido con el conjunto de organizaciones externas relevantes.
- Mantener a la Universidad con las relaciones propias de una institución social y, por ello, al margen de la rentabilidad económica inmediata en sus acciones.

Respecto a los públicos internos, referida la comunidad universitaria, el profesor Losada (2004: 487) expone como en estos se configura la verdadera personalidad de la marca, y por ende la comunicación debe intervenir con más fuerza, las herramientas comunicaciones deben estar direccionadas a:

- Aunar las necesidades y voluntades de los públicos de la universidad.
- Transmisión de los comportamientos adecuados para hacer visible la identidad distintiva entendida como la más adecuada, tanto por su nivel de credibilidad como de verosimilitud.
- Convencimiento de la realización de su trabajo a partir de la dimensión de identidad real por ellos definida.
- Potenciación de la dimensión emotiva de la propia marca dentro de estos públicos, logrando el trabajo y la presencia dentro de una realidad para la creación de un vínculo afectivo real.
- Solucionar posibles vacíos o carencias de información, unificando flujos de comunicación y localizando la información sentida para dar lugar a la comunicación informal.

La marca corporativa es un mecanismo de identificación, proyección y posicionamiento de las organizaciones universitarias, por ello la comunicación cobra un lugar privilegiado en el logro de su creación y fortalecimiento. “La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por

un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes” (Aaker, 1996: 24), por ello la importancia de crear e implementar un modelo de auditoría de comunicación organizacional propio de las universidades, para auditar los recursos comunicacionales tangibles e intangibles, lo cual permite obtener información útil para la creación de valor de dichas organizaciones y les posibilite el éxito en el entorno actual y futuro.

Para alcanzar el objetivo de diseñar un modelo de auditoría de comunicación flexible a las necesidades y realidades del contexto colombiano, fue necesario contar con información de primera mano sobre el funcionamiento de los departamentos o áreas de comunicación organizacional, esta información no solo refleja el estado de la comunicación frente a la evaluación o medición de sus acciones, sino proporciona datos claros y concretos sobre qué se está haciendo en las áreas de comunicación al interior de las universidades, es decir cuál es la dinámica de la organización respecto a la gestión de la comunicación.

Las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda corresponden a una muestra intencionada en esta investigación, pero se analizaron desde su componente organizacional y no el académico, brindando la posibilidad de abordar estas instituciones como una empresa y por ende los resultados del ejercicio permitieron diseñar un modelo de auditoría de comunicación aplicable a cualquier tipo de empresa privada.

Por ello fue de importancia significativa el conocer, a través de las entrevistas, el funcionamiento de las áreas de comunicación organizacional en las cinco universidades, en donde sus responsables o líderes del proceso nos hablaron de elementos clave como la gestión, la planeación y la evaluación del quehacer comunicativo en cada una de las instituciones.

De igual manera, resultó un ejercicio evaluativo de la gestión la comunicación en algunas de las universidades y permitió el replantear acciones para su mejoramiento, el hecho de haber tenido contacto directo con los responsables de la comunicación otorgó concreción y fiabilidad a la investigación.

A través del diálogo con los actores de las universidades se obtienen elementos para elaborar un diagnóstico de manera general del estado del ejercicio comunicacional en estas organizaciones. Sin embargo, lo expuesto en estos hallazgos no son propios de una universidad específica, más bien, recoge las debilidades más sobresalientes de una u otra, presentadas de manera general con el ánimo de conservar la privacidad de la información corporativa obtenida en estas instituciones, ese es el motivo por el cual en ningún momento se menciona la marca de la universidad y por lo tanto no se hace uso de su nombre ni de su información específica. En este texto se respeta el derecho a la confidencialidad y al uso apropiado de la información corporativa suministrada.

La comunicación, en términos generales, es vista como un elemento operativo inmerso en las acciones de mercadeo y restringido a la relación con los medios y cómo estos aportan a los objetivos de venta del servicio educativo, además, la comunicación se restringe al uso de medios corporativos como la página web y el correo electrónico, como herramientas de comunicación comercial, más no como elementos clave de un sistema de comunicación.

No existen mecanismos formales de comunicación descendente. Se deja esta función a los altos directivos, por ello, este flujo de comunicación tan importante no cumple su objetivo estratégico en la organización, de acercar a los colaboradores con las directivas a través de mecanismos de información oportuna, veraz, relevante y formal para la organización.

Los departamentos de comunicación de las universidades objeto de estudio no le están dando la importancia necesaria al flujo de comunicación descendente, el cual proporciona estabilidad informativa desde la dirección hacia los colaboradores de la empresa.

Al no existir mecanismos formales de comunicación descendente, no hay segmentación para cada uno de los públicos internos, ocasionando una carga administrativa en las directivas, pues son ellas quienes asumen el papel de comunicar a cada uno de los grupos de interés.

En las universidades objeto de estudio no existen mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral, estas se dejan como responsabilidad de cada una de las dependencias o al área de talento humano y en otros casos la responsabilidad consiste en difundir información de las oficinas. Por esto, las funciones de un departamento comunicación se desagreguen y no se logra la focalización o canalización desde un área, por esto cada oficina hace uso de la comunicación de manera diferente. Lo que hace evidente la falta de claridad de las funciones de un departamento de comunicación, al permitir a las demás dependencias realizar actividades de comunicación de manera informal.

No se está pensando el impacto de la comunicación en sus públicos internos, además se confunde con otros tipos de procesos administrativos, por lo tanto, no se gestionan procesos de comunicación en busca del fortalecimiento del desempeño de sus grupos de interés internos.

El público predominante son los medios de comunicación, restringiendo a la comunicación en su función de generar relaciones con estos para ser aprovechadas desde un punto de vista comercial, lo cual, si bien es un resultado revelador de la efectividad comunicacional, no es el único, ni el más importante dentro de la estructura de la comunicación organizacional.

El tema de la evaluación se está dejando a otras dependencias, en el mejor de los casos, pero el común es la inexistencia de evaluación y por ende no hay

indicadores, elementos necesarios para la medición, además, la posibilidad de plantear escenarios futuros desde antes de ser ejecutada una estrategia o acción operativa.

La evaluación no es un proceso instaurado, si bien en las universidades la gestión de la calidad lo obliga, no se realiza una auditoría, evaluación o seguimiento de manera sistemática u obedeciendo a una planeación estratégica.

La evaluación no se tiene en cuenta como parte del proceso estratégico de comunicación organizacional, por ello los procesos comunicacionales se limitan al hecho cotidiano e informal de la comunicación sin conocer su impacto, funcionalidad y proyección. Como la evaluación no hace parte de la estructura comunicacional, la inexistencia de indicadores limita la posibilidad de previsualizar escenarios de control y seguimiento.

Las áreas de comunicación deben conocer y participar de la construcción, difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional, y en las universidades objeto de estudio se deja ver cómo estas áreas no han participado del proceso y por lo tanto se difumina la cultura organizacional, sin embargo, se resalta el papel de las áreas de comunicación en el acompañamiento del quehacer organizacional, evidenciando como de una manera empírica viene construyendo cultura.

Por su parte, los procesos de evaluación ejecutados por las universidades no se llevan a cabo para medir la efectividad de la comunicación, pues es vista como un apoyo operativo y no como un proceso vital y estratégico, la evaluación de la comunicación no existe, pues esta se representa en acciones cotidianas y en la mayoría de los casos no han sido planeadas, y por ello no son susceptibles de ser medidas.

Las funciones del área de comunicación no se dimensionan por parte de los responsables de esta, ocasionando la no participación en procesos interdisciplinarios dentro de la organización, y respecto a la comunicación organizacional, corresponden casi a la totalidad de las funciones, pues la comunicación en sí misma es interdisciplinaria.

Se percibe, por lo tanto, desconocimiento y desarticulación del área de comunicación de las universidades con respecto a las funciones propias de un sistema estratégico de comunicación organizacional y su relación con otras áreas. Está desligado totalmente el tema de la gestión de la comunicación con el tema de la productividad en la institución, dejando evidencia de la visión de la comunicación, la cual obedece exclusivamente a generar actividades específicas para suplir necesidades momentáneas y no actividades enmarcadas en una estrategia con impacto a corto, mediano y a largo plazo.

Desde el punto de vista de los aspectos visuales, gráficos o icónicos, hay un enfoque claro de identidad corporativa visual, generando reconocimiento y recuerdo de la marca, siendo este un punto de partida en la generación de identidad institucional. Se resalta, cómo las universidades prestan atención a las percepciones externas frente a la imagen, pero estas no obedecen a estudios formales de reputación para la formulación de estrategias de posicionamiento o gestión de la marca desde la percepción de la imagen, la identidad y por ende la reputación.

Frente al tema concreto de la auditoría de comunicación, esta no es un elemento presente en el proceso de comunicación organizacional y lo más cercano al asunto son las auditorías de calidad, con la desventaja de no abordar la auditoría de comunicaciones en su integralidad, por ende, no existe la auditoría en los procesos de comunicación dentro de las universidades objeto de estudio.

Se debe prestar atención a dos situaciones:

1. La evaluación de la comunicación es realizada en términos de la gestión de la calidad, lo cual es importante, pero no abarca la labor comunicacional en su totalidad y no se podría evidenciar su papel estratégico en la organización.
2. La evaluación se realiza sobre acciones en materia de comunicación, pero no responden de manera puntual a una estructura formal de comunicación organizacional, es decir, no corresponden a una planeación estratégica de la comunicación, solo a lo meramente operativo, limitando la visión de la comunicación en la organización y la sesga a un campo de apoyo y no a una función misional.

En conclusión, el diagnóstico general no arroja un panorama muy positivo del ejercicio comunicacional en las organizaciones objeto de la investigación, pues no hay claridad en algunos de los casos por parte de la misma empresa sobre el para qué un área de comunicación y cuál es su posición en la estructura de la organización. Dos elementos clave a la hora de ejercer de manera efectiva la gestión de la comunicación organizacional.

Otro elemento importante para resaltar es el hecho de ver la comunicación como un elemento operativo sesgado a la relación con medios de comunicación o apoyar la labor de mercadeo y ventas. Esto genera subutilización del profesional a cargo y se desperdicia un recurso valioso para la empresa. Si bien la relación con medios de comunicación es una tarea estratégica permite relacionamiento público, comunicaciones de *marketing*, comunicación de crisis, *branding* corporativo, gestión de reputación, entre otros elementos clave de la comunicación, no es vista de esta manera en las universidades estudiadas, por el contrario se restringe a generar boletines de prensa y en el mejor de los casos ruedas de prensa para el fortalecimiento del *free press* (información gratuita publicada en medios de comunicación).

También a manera de conclusión, las universidades poseen áreas de comunicación jóvenes, recién estructuradas y por lo tanto es prematuro el considerar una madurez en su ejercicio. Se reconoce su valor en la actualidad, pero se recomienda continuar en su estructuración para llegar a niveles estratégicos para el mejoramiento continuo de la organización.

A continuación se presenta un diagnóstico detallado, teniendo como base tres grandes campos planteados en la teoría del DirCom (Costa, 2009): comunicación directiva, comunicación mercadológica y comunicación organizacional. Los siguientes apuntes son producto de las entrevistas realizadas y corresponden a una mirada, en algunos casos generales y en otros específicos, de la acción comunicativa de las universidades objeto de estudio, siempre basada en los datos cualitativos obtenidos del ejercicio de aplicación de instrumentos y su respectivo análisis.

1.4.1. Diagnóstico general del ejercicio comunicacional desde las áreas de comunicación organizacional de las universidades objeto del estudio.

Comunicación directiva

Este aspecto ha sido abordado teóricamente en el capítulo anterior, basa su actuar en la efectividad de la comunicación descendente, flujo de gran importancia en una organización, pues articula la labor directiva con el resto de los colaboradores. La comunicación directiva permite a todos en la empresa estar conectados, poseer información veraz, oportuna y fidedigna, pues es expresada por la fuente directa.

Este tipo de comunicación también contribuye al alineamiento organizacional en materia de filosofía corporativa, pues elementos como la misión, visión, políticas, derechos, deberes, funciones, entre otros aspectos fundamentales, son comunicados de manera descendente, generando retroalimentación a la organización de manera constante a través del sistema de comunicación, lo que permite la toma de decisiones con criterios certeros.

En las universidades estudiadas, los departamentos o áreas de comunicación no le están dando la importancia necesaria al flujo de comunicación descendente, afectando la claridad informativa desde la dirección hacia los colaboradores de la empresa, lo cual es un aspecto básico de un eficiente sistema de comunicación.

El 70 % de las universidades indagadas no tienen un mecanismo formal de comunicación descendente referente a la información institucional, lo cual, como se ha explicado, es vital en los procesos de establecimiento de

una cultura organización efectiva y demás elementos clave en la gestión de comunicación interna.

Así mismo, el 90 % de los entrevistados confirmaron la falta de segmentación de los públicos internos, permitiendo la divulgación de información de forma masiva, independientemente de si les concierne o no.

Esta situación genera apatía frente a la información y demás procesos comunicacionales, pues no se recibe información pertinente, obligando al interlocutor a ignorar de manera consistente las comunicaciones, con efectos nefastos en la percepción, compromiso, identidad y cultura del colaborador, además, el objetivo principal de lograr la interiorización de la filosofía corporativa y de los aspectos primordiales estipulados por las directivas hacia los colaboradores, no puede ser cumplido.

La comunicación directiva, podría decirse es la columna vertebral, pues de la relación líderes-liderados, dependen gran parte de las acciones estratégicas y operativas desarrolladas a diario en una organización. Además, es vital la comprensión y compatibilidad de los integrantes de la organización con aspectos filosóficos como la misión, visión, políticas y valores, lo cuales a su vez construyen cultura organizacional.

En las universidades objeto del estudio, la comunicación interna, en donde estaría enmarcada la comunicación directiva, es un proceso cotidiano de envío de correos electrónicos a los públicos internos, ubicación de carteleras, publicación de información en la página web y en algunos casos envío de boletín interno. Todas estas actividades son de gran importancia, lo evidenciado en las entrevistas, es que cada una de estas actividades no responde a una estrategia, sino a acciones cotidianas, rutinarias, sin planificación o proyección estratégica.

La comunicación interna debe ser estructurada de maneras decidida, resaltando su carácter estratégico y su aporte en la solidificación de pilares de gran importancia para la organización como la cultura, la identidad y el clima organizacional, además de elementos intangibles de gran impacto como la imagen y reputación interna, el sentido de pertenencia, la motivación, entre muchos otros.

Comunicación mercadológica

La comunicación mercadológica hace alusión al componente comunicacional obligatorio en los procesos de *marketing*, siempre de una manera sinérgica y funcional.

Este es el aspecto donde se puede observar de manera concreta la labor de las áreas de comunicación en las universidades investigadas, el mercadeo, por su condición de instituciones privadas, se ubica en un nivel de importancia alto en la estructura organizacional.

El 100 % de las universidades tienen áreas de mercadeo apoyadas desde la comunicación. De las cinco universidades, una tiene un departamento denominado mercadeo y comunicaciones, las cuatro restantes tienen ambas áreas por separado, pero en todas mercadeo como área recibe apoyo de la comunicación.

Si bien esta es la conducta adecuada, el apoyo dado en el área de comunicación al área de mercadeo debe estar mediada por lo estratégico, de lo contrario una terminará siendo subordinada de la otra.

La comunicación permite la claridad de los mensajes, el cumplimiento de su función persuasiva, equilibrio entre lo creativo y lo funcional, generación de impacto en los públicos, entre otros. Planear el ejercicio comunicacional engranado con los procesos de mercadeo, es una actuación efectiva para la organización, y este aspecto es débil en las universidades objeto de la investigación, pues no hay un trabajo colectivo planeado, solo responde a acciones cotidianas, necesidades puntuales del área de mercadeo resueltas desde la comunicación, tales como relación con medios de comunicación, revisiones de estilo, boletines de prensa enfocados a algún programa académico en particular, elaboración de cuñas radiales, entre otros.

No se desconoce la importancia del mercadeo en las universidades, pues la dinámica del mercado obliga a estas instituciones a actuar como empresas comercializadoras de servicios y productos, compiten en un escenario cada día más complejo. Se les recomienda la articulación de la labor de mercadeo de manera estratégica con la comunicación corporativa para obtener resultados más efectivos.

Comunicación organizacional

Este proceso es principalmente corporativo, involucra las relaciones establecidas con los diferentes públicos con el fin de generar flujos de información al interior y una imagen favorable, con proyección e impacto en el medio. La comunicación organizacional materializa el proceso de retroalimentación obligatorio al interior y exterior de la entidad. De igual manera, permite la relación con los medios, la competencia y demás grupos considerados de interés con el fin de generar intercambio de información y generar procesos comunicativos efectivos.

En cuanto a este tipo de comunicación, las universidades objeto del estudio no muestran estrategias concretas. Se evidencia una relación constante con los medios para la publicación de manera gratuita (*free press*) de información sobre la institución. Este es un hecho cotidiano, pero no responde a una estrategia planeada, se convierte en una acción diaria, y en el único indicador de cumplimiento o efectividad de la labor del área de comunicación.

No existen planes para dar respuesta a una necesidad de relacionamiento corporativo, comunicación de crisis, relaciones efectivas con líderes de opinión y medios, entre otros.

