

### **3. La auditoría de comunicación organizacional**

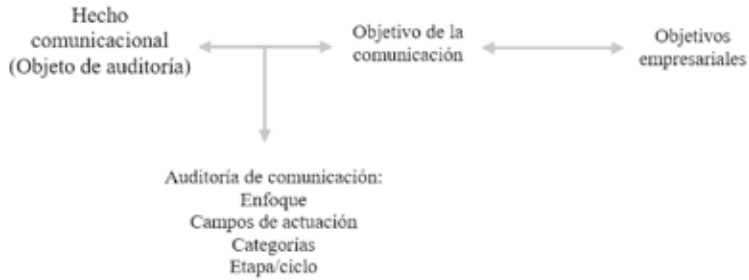
La Auditoría de comunicación es *la evaluación integral de la eficiencia y eficacia de los procesos, productos, resultados y recursos de la comunicación en el logro de los objetivos previstos por la organización en los campos de actuación comunicacional*. Es un examen de la estructura sistémica de la comunicación con el fin de contribuir a la oportuna prevención o gestión de riesgos y/o crisis, la productividad en el uso de los recursos y el cumplimiento permanente de los mecanismos de control implantados por la gerencia de la comunicación.

A continuación se plantea un modelo de auditoría de comunicación propio de las organizaciones universitarias, enmarcada en un modelo colaborativo, en el que la universidad y el auditor realizan la evaluación y la intervención de los procesos comunicativos de manera conjunta.

#### **3.1. Modelo de auditoría de comunicación**

El modelo de auditoría de comunicación para las universidades privadas del departamento del Quindío y de Risaralda, esquematizado en la figura 5, es una propuesta donde se conjugan aspectos de las auditorías administrativa, operativa y de gestión, para ofrecer herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para direccionar al proceso de comunicación desde lo operativo, táctico y estratégico.

**Figura 5.** Modelo de auditoría de comunicación organizacional



**Fuente:** elaboración propia

El modelo parte de interpretar un hecho comunicacional y su necesidad de evaluación y propone un camino para concretar la auditoría de comunicación con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia del proceso comunicativo en una organización, y así suministrar información útil para el alcance de los objetivos organizacionales. La tabla 1 muestra las características estructurales del modelo.

**Tabla 1.** Estructura del modelo de auditoría de la comunicación

<b>Estructura del modelo de auditoría de comunicación</b>	
<b>Principios</b>	
Integralidad	
Valor agregado	
Calidad de la información	
<b>Objetivo</b>	
El propósito del modelo es establecer lineamientos que orienten el examen crítico de los procesos de comunicación en una organización con el propósito de evaluar su eficacia y eficiencia.	
<b>Enfoque</b>	
Eficiencia	
Eficacia	
Efectividad	
<b>Campos de actuación</b>	
Comunicación Directiva o de Gerencia	
Comunicación de Marketing o Externa	
Comunicación Organizativa, organizacional o Interna”	
<b>Categorías</b>	<b>Etapas/ciclo de auditoría de comunicación</b>
Evaluación de procesos (funcional)	Etapa previa a la contratación
Evaluación de productos (medios)	Selección del objeto de auditoría
Evaluación de resultados (impacto)	Planeación: Objetivo, procedimientos y resultados
Evaluación de recursos (costo/beneficio)	Ejecución: Obtención y análisis de la evidencia
	Finalización: Comunicación de hallazgos y conclusiones
	Seguimiento y apoyo

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.1.1 Principios**

La idea fundamental que rige el modelo de Auditoría de comunicación se basa en los principios de integralidad, valor agregado y calidad de la información.

#### **a. Integralidad**

La auditoría de comunicación tiene un enfoque sistémico, busca medir la gestión del sistema: entrada, proceso, salida y consecuencias.

#### **b. Valor agregado**

La finalidad es la generación de una propuesta de valor para la organización a través de recomendaciones enfocadas a mejorar la efectividad de los procesos a través de la identificación de los factores críticos de la gestión.

#### **c. Calidad de la información**

La auditoría de comunicación propende por generar información útil para la gestión comunicacional de la organización, preparada y presentada por equipos multidisciplinarios de profesionales con conocimientos necesarios para planeación, ejecución y análisis.

### **3.1.2 Objetivo**

El propósito del modelo es establecer lineamientos orientadores para el examen integral de los campos de actuación de la comunicación en una organización con el propósito de evaluar su efectividad en logro de los objetivos empresariales.

### **3.1.3 Enfoque**

La auditoría puede tener diferentes enfoques, hacia la evaluación de eficiencia, eficacia o efectividad de la estructura comunicacional, los procesos, estrategias, tácticas o resultados, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales y de comunicación de la entidad, como se esquematiza en la figura 6.

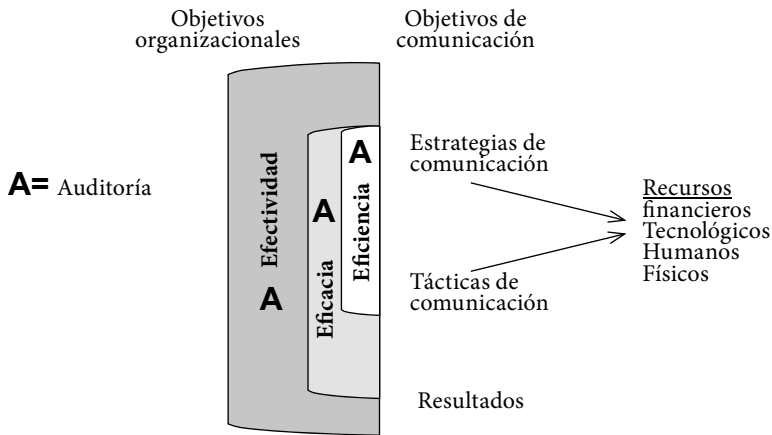
#### **a. Eficiencia**

Tiene como objetivo determinar el grado de provecho de los recursos disponibles. Busca determinar la relación entre los recursos empleados, las condiciones dadas y los resultados obtenidos en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los productos y/o logros.

b. Eficacia

El objetivo es determinar el nivel de logro de los propósitos u objetivos estipulados. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos, es decir, el grado en que un programa o un ente alcanzan sus metas y objetivos. Es la medición resultante de la comparación de desempeño real *versus* el desempeño pre-establecido.

**Figura 6.** Enfoque de la auditoría de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

c. Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir el logro de los resultados en el tiempo y costos más razonables posibles.

### 3.1.4 Campos de actuación

Existen unos campos comunes de actuación de la comunicación dentro de las organizaciones identificados como Comunicación directiva, Comunicación de marketing y Comunicación organizativa.

a. Comunicación directiva o de gerencia. En términos generales, hace alusión a la comunicación descendente, la que es producida desde las esferas directivas de la organización. Es vital, pues generalmente obedece a decisiones, oficios, directrices, acuerdos, resoluciones, decretos, entre otros.

b. Comunicación de *marketing* o externa. Se refiere a la comunicación generada en las estrategias de mercadeo y todas aquellas que se relacionan con la promoción del negocio.

c. Comunicación organizativa, organizacional o interna. Destinada a gestionar el equilibrio comunicacional al interior de la organización, contribuye en el fortalecimiento de la identidad, la cultura, el clima, la imagen y reputación interna y por supuesto la administración de la información.

### **3.1.5 Categorías de la auditoría de comunicación**

El modelo de auditoría de comunicación propone cuatro categorías de evaluación: procesos, productos, resultados y recursos, las cuales pueden abordarse desde un enfoque de medición de la eficiencia o la eficacia y desde un campo de actuación comunicacional, como el directivo, de marketing o interna; siendo de esta manera evidente la mirada sistémica de la comunicación corporativa.

*Evaluación de procesos:* evalúa el funcionamiento adecuado de un programa o proceso. En el caso concreto de la auditoría de comunicación, la evaluación de procesos hace referencia al funcionamiento óptimo de las actividades planteadas en el plan de comunicación preparado por una organización. Los planes de comunicación se proyectan con el fin de alcanzar una serie de objetivos, a través de estrategias y acciones operativas, todo ello con la finalidad primordial de contribuir en el alcance de las metas de la empresa. En este sentido, el objetivo de este enfoque de la auditoría es la valoración del grado de efectividad de los procesos establecidos en el plan estratégico de comunicación de la organización.

Un buen ejemplo es el mejoramiento, implementación o transformación de los canales o medios de comunicación corporativos en una universidad, lo cual corresponde a una actividad de sumo cuidado, pues a través de ellos la Institución informa las decisiones, procedimientos y demás información de interés para sus públicos. La auditoría de comunicación debe permitir determinar la efectividad de estos medios, en relación con los recursos, el grado de satisfacción de los públicos, el impacto en la estrategia de comunicación y en la planeación de la organización.

*Evaluación de productos:* está dirigida a la evaluación de los productos resultado de la labor comunicacional en la organización, permite establecer si el producto cumple con las características de calidad, uso eficiente del recurso, funcionalidad, usabilidad, y en fin su eficacia y eficiencia en el marco de la estrategia o el plan de comunicación, el cual a su vez debe estar engranado con los objetivos o metas organizacionales.

Un ejemplo de ello, son las clásicas carteleras, las cuales se pueden catalogar como un producto de la labor comunicacional. Estas deben contar con una estrategia previa donde se establezca las directrices para la ubicación, el manejo de la información, su distribución, periodicidad, estilo, la diagramación, entre

muchos otros elementos consignados en el manual de carteleras, todo con el fin de cumplir con un objetivo claro. Cuando las carteleras son vistas solo como un mural en donde ubicar cualquier tipo de información, sin ningún criterio de clasificación o intencionalidad, su carácter táctico y estratégico se pierde.

La auditoría, entonces, permite establecer a través de su estudio evaluativo, la efectividad del producto, lo que implica a la empresa, en este caso la Universidad, determinar acciones de mejoramiento.

*Evaluación de impactos o resultados* en materia de comunicación, por su carácter intangible, es de gran importancia valorar los resultados y sus impactos, máxime cuando los planes estratégicos de comunicación tienen la función primordial de contribuir en el alcance de los objetivos de la organización. En la actualidad es frecuente evidenciar cómo los procesos de comunicación generan resultados carentes de medición, evaluación o seguimiento.

Un ejemplo de ello son las estrategias de posicionamiento de imagen o de marca, donde se despliegan grandes esfuerzos profesionales y económicos, a través de actividades publicitarias, de relaciones públicas, mercadeo, redes sociales, entre otras. Todo ello genera sin duda, un impacto en los grupos de interés a quienes se dirigió la(s) estrategia, pero los resultados comúnmente no son evaluados.

*Evaluación de Recursos:* debe conocerse la relación costo-beneficio, o retorno sobre inversión ROI (por su sigla en inglés) de cualquier actividad planteada para el alcance de los objetivos o metas de una organización. En materia de comunicación, este aspecto ha estado relegado, al punto de ubicar a los procesos de comunicación como elementos de lujo y no como un proceso vital. Ejemplo de ello es la realización de medios de comunicación, entre ellos revistas corporativas, programas radiales y televisivos, plataformas virtuales, entre otros, sin definir su pertinencia, necesidad estratégica y por supuesto retorno a la inversión.

### **3.1.6 Etapas o ciclo de la auditoría de comunicación**

#### *a. Etapa previa a la contratación de la auditoría*

- *Conocimiento del plan estratégico de comunicación*

Antes de aceptar el trabajo, el auditor debería obtener un conocimiento preliminar de la situación comunicacional de la organización, el objetivo es medir el grado de orden institucional, visualizar el tamaño de las operaciones y el monto de los honorarios. La información obtenida en esta etapa además sirve de base para la planeación del trabajo. Estos datos pueden obtenerse a través de un cuestionario de conocimiento preliminar, el cual debe ser

elaborado por un profesional con experiencia para asegurar la obtención de conocimiento útil.

A continuación, en la tabla 2 se propone un cuestionario para obtener información básica en un primer acercamiento con la universidad a la cual se le ofrece y/o requiere los servicios de auditoría de comunicación, además como es propio de las auditorías tradicionales, facilita la documentación de la auditoría de forma sistemática y ordenada.

**Tabla 2. Cuestionario**

<b>Hoja de información básica</b>	
Razón social completa:	
Fecha de constitución de la sociedad:	
Dirección:	Ciudad:
Teléfono:	Email:
Dirección electrónica:	
Tipo de sociedad:	
Nombre del rector:	
Nombre del director del depto. de comunicación:	
Profesión:	
Número de empleados del depto. de comunicación:	
<b>Hoja del cliente en perspectiva</b>	
<b>Cuestionario de conocimiento preliminar</b>	
Obtenga copia del Plan estratégico de comunicación y practique una revisión general.	Haga comentarios breves o adjunte una hoja explicativa
1. ¿Cuál es la Misión de la universidad?	
2. ¿Cuál es la Visión de la universidad?	
3. ¿Qué valores rige la universidad?	
4. ¿Cómo está definido el proceso de comunicación en la universidad?	
5. ¿Qué componentes tiene el sistema de comunicación de la universidad?	
6. ¿Qué mecanismos de comunicación institucional tiene definidos?	
7. ¿Quiénes son los usuarios potenciales?	
8. ¿Cuál es el sello distintivo de los estudiantes de la universidad?	
9. ¿Cuál es el mercado objetivo de la Universidad?	
10. ¿Cuál es la competencia de la Universidad?	
11. ¿Tiene la universidad definidos objetivos comunicacionales?	
12. ¿Ha identificado ventajas y desventajas competitivas, cuáles?	
13. ¿Qué metas se ha fijado la universidad a corto plazo?	
14. ¿Se han definido tácticas para el proceso de comunicación organizacional?	
15. ¿Cómo se exponen los mensajes?	
16. ¿Cuenta con un mapa de públicos estructurado?	
17. ¿Se ha definido un plan de comunicación de crisis?	
18. ¿Cuál es el presupuesto de comunicación?	
19. ¿Se evalúa la comunicación organizacional en la Universidad?	
20. ¿Se tienen en cuenta las recomendaciones que surgen de la auditoría?	

<b>Presupuesto de tiempo en horas</b>			
<b>Etapas del proceso de auditoría</b>	<b>Profesional 1</b>	<b>Profesional 2</b>	<b>Auxiliar</b>
Planeación			
Ejecución			
Emisión de Informes			
Implementación			
Seguimiento			
<b>Total horas</b>			
<b>Presupuesto de honorarios profesionales</b>			
	<b>Total horas</b>	<b>Valor de la hora</b>	<b>Honorarios</b>
Profesional 1			
Profesional 2			
Auxiliar			
		<b>Total</b>	

- *Carta de compromiso de auditoría*

Con la información obtenida en la etapa de conocimiento del plan de comunicación estratégica de la Universidad, se recomienda elaborar una carta de compromiso de auditoría, este texto documenta y confirma la aceptación de la realización de la auditoría por parte del auditor y la universidad, pretende acordar el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de responsabilidad con la Universidad y los informes que se deben emitir. La forma y contenido puede variar según los requerimientos de cada universidad, pero generalmente debe incluir:

- a. Objetivo de la auditoría de comunicación organizacional.
- b. Responsabilidad de la administración de la universidad.
- c. Alcance de la auditoría de comunicación organizacional.
- d. Responsabilidades del auditor.
- e. Acceso a documentación requerida por parte del auditor.
- f. Arreglos concernientes a la inclusión de otros auditores y expertos en algunos aspectos de la auditoría.



Las cartas de compromiso de auditoría están claramente reglamentadas en la NIA 210, términos de los trabajos de auditoría, en la propuesta se han tomado algunos ítems que son aplicables al proceso de auditoría de comunicación organizacional, el objetivo básico de incluirla en el modelo de auditoría, es documentar los acuerdos logrados entre la Universidad y el auditor para evitar incertidumbres.

- *Propuesta de auditoría de comunicación organizacional*

La propuesta de auditoría de comunicación organizacional debe contener los siguientes elementos:

**Objetivo de la auditoría:** la auditoría de comunicación organizacional tiene como propósito fundamental investigar, examinar y evaluar cómo funciona el proceso de comunicación desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, en el ámbito corporativo.

**Alcance de la auditoría:** en la propuesta se aclara si la evaluación es todo el proceso de comunicación o una parte del mismo.

**Metodología del trabajo:** se destaca los aspectos más relevantes del enfoque que se le da a la auditoría.

**Establecimiento del plan de auditoría:** se basa en el análisis de la información recogida en las actividades previas. En este se detallan los procedimientos y técnicas de auditoría aplicables según las situaciones de riesgo identificadas.

**Ejecución del plan de auditoría:** se realiza a través de los procedimientos seleccionados con anterioridad con el fin de evaluar el proceso de comunicación de la organización universitaria.

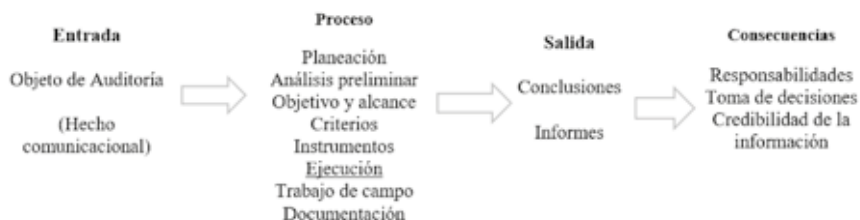
**Conclusión:** Se evalúan los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos y respondiendo a los compromisos adquiridos con la Universidad. Además, se elaboran los informes acordados.

**Honorarios profesionales:** en la propuesta de auditoría se determinan los honorarios que son resultado del presupuesto elaborado en la etapa previa a la contratación.

Después de discutir la propuesta de auditoría de comunicación organizacional con la Universidad, se legaliza a través de un contrato de prestación de servicio de auditoría. Quedando de esta forma documentada la etapa previa al proceso de contratación.

Las etapas del proceso de auditoría como tal se pueden analizar desde un enfoque sistémico en la figura 7:

**Figura 7.** Etapas proceso auditoria desde un enfoque sistémico



**Fuente:** Elaboración propia

### *b. Selección del objeto de auditoría*

Determinar el objeto de auditoría es la primera etapa del ciclo, de ello depende que esta sea significativa para la gestión de la comunicación en las organizaciones. La selección del objeto de auditoría debe estar orientado por el *plan de comunicación de la organización*, desde este se puede visualizar la importancia del hecho comunicacional para el logro de los objetivos empresariales. Por otra parte, es necesario tener criterios establecidos para garantizar la determinación del objeto de auditoría, a continuación, se proponen algunos parámetros:

*Generación de valor:* el principal objetivo de la auditoría debe ser aportar valor a través de la evaluación y mejoramiento de la gestión de la comunicación organizacional. Agregar valor se refiere a producir nuevos conocimientos y perspectivas sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Las siguientes situaciones pueden indicar la posibilidad de añadir un valor significativo a la auditoría de comunicación:

- La discusión de la nueva táctica de comunicación o un cambio significativo en la aplicación del plan de comunicación organizacional.
- Carencia de auditorías anteriores o control sobre el objeto de la auditoría.
- Falta de conocimiento sobre la causa y efecto de las acciones comunicativas de la organización.

*Relevancia:* el criterio de relevancia permite que la auditoría se dirccione hacia temas de interés para la organización, para ello se debe tener en cuenta la percepción de la alta gerencia, los objetivos del plan de comunicación, las manifestaciones de los empleados y las apreciaciones de los medios de comunicación, entre otros.

*Materialidad:* el proceso de selección debe considerar los costos implicados en el objeto de auditoría, la mejora de ella trae la posibilidad de ahorro de

costos, resaltando los beneficios del procedimiento. La cantidad de recursos disponibles en el presupuesto es un indicador de importancia relativa del objeto de auditoría.

*Vulnerabilidad:* este criterio está ligado con situaciones intrínsecas del objeto de auditoría asociadas a la ocurrencia de eventos adversos, dados por problemas operativos, falta de información, desconocimiento de los objetivos, falta de datos confiables y/o actualizados, entre otros.

### *c. Planeación de la auditoría*

De acuerdo con las normas generalmente aceptadas, la planeación de la auditoría debe efectuarse para garantizar que sea conducida de manera económica, eficiente, efectiva y oportuna. Este procedimiento da un claro sentido de dirección al trabajo; proporciona una estructura lógica consistente; y facilita el control de costos y el cumplimiento de plazos.

La planeación de la auditoría busca delimitar su objetivo y alcance, definir la estrategia metodológica, estimar los recursos, los costos y el plazo necesarios para su realización.

La Planeación de auditoría de comunicación debe estar documentada en un instrumento de recolección de datos, al que denominaremos *plan de auditoría* y el cual debe abordar los siguientes ítems:

- Análisis preliminar del objeto de auditoría.
- Definición del objetivo y alcance.
- Especificación de los criterios.
- Elaboración de instrumentos de recolección de datos.

En esta etapa de planeación, el equipo interdisciplinario, debe dejar claramente definido un cronograma de trabajo con las tareas a ejecutar, los responsables y los tiempos de realización. Este instrumento permite al equipo auditor organizar las actividades, asignar responsabilidades y planificar el tiempo de ejecución. Las normas de auditoría generales propenden por la existencia de una etapa de planeación de la auditoría y de un ejercicio de auditoría debidamente supervisado, por ello dentro del equipo de auditoría debe existir un director y/o supervisor, quien debe asegurar la comprensión del objetivo y de las labores que se realizarán, tanto por el equipo auditor como la organización auditada.

Para que la organización entienda el objetivo, enfoque y resultados de la auditoría, el equipo auditor deberá reunirse con la gerencia de la organización, incluyendo el jefe de Control Interno y director de Comunicación, en el caso

puntual de las universidades, con el rector, director o vicerrector administrativo y el director de comunicación, y socializar y discutir la planeación de la auditoría, con ello asegurar el entendimiento pleno por parte de todos los involucrados.

- **Análisis preliminar del objeto de auditoría**

El análisis preliminar consiste en la búsqueda de evidencia necesaria para facilitar al equipo auditor conocer de manera clara el objeto particular del proceso. La auditoría de comunicación organizacional tiene diversas categorías y dimensiones como se explicó, por ello la importancia de definir puntualmente cuál es el objeto de la misma.

Conocer el objeto a auditar implica la identificación de riesgos y puntos críticos existentes, indispensables en la definición del objetivo y del alcance de la auditoría. Es importante la investigación, documentación y comprensión de los aspectos centrales del objeto en revisión. La extensión y nivel de detalle de los datos a obtener responden a la naturaleza del objeto auditado, el tiempo y los recursos disponibles para la auditoría.

Algunas técnicas de auditoría que pueden utilizarse para conocer detalladamente el objeto de auditoría de comunicación son:

*a. Matriz DOFA:* permite identificar las fortalezas y debilidades del ambiente interno del objeto de auditoría y las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

*b. Diagrama de verificación de riesgo:* posibilita identificar los factores de riesgo del objeto de auditoría y la capacidad de la organización para gestionarlos.

*c. Análisis de Stakeholders:* ayuda a identificar los principales grupos de interés, las opiniones, conflicto de intereses e información relevante por parte de los actores.

*d. Mapa de medios:* reconocer los principales medios corporativos de la organización y su funcionamiento.

*e. Indicadores de desempeño.* Permite identificar los responsables por los productos críticos.

*f. Mapa de procesos.* Permite conocer el funcionamiento de procesos de trabajo, identificar buenas prácticas y oportunidades para perfeccionamiento de procesos comunicacionales.

Es importante ampliar el conocimiento de los procesos operativos del objeto de auditoría, por ello se recomienda visitas exploratorias a la organización, lugar donde se desarrollan las operaciones, para que el equipo auditor obtenga información preliminar.

En la auditoría de comunicación se pueden hablar de diversos objetos de auditoría según los campos de actuación de la comunicación en la Universidad, por ejemplo, se puede evaluar: mensajes, clima organizacional, reputación, marca, identidad, entre otros.

- Definición del objetivo y alcance de la auditoría

El objetivo de la auditoría es el elemento central en la determinación del enfoque del trabajo, la metodología y técnicas a adoptar y de los resultados que se van a obtener.

En términos generales la auditoría de comunicación organizacional tiene como objetivo fundamental investigar, examinar y evaluar cómo funciona el proceso de comunicación desde el punto de vista los recursos, la eficacia y la eficiencia en el ámbito corporativo, esto en términos generales, pero la investigación preliminar del objeto de auditoría permite identificar ¿Qué se va a investigar del proceso de comunicación? y en esta etapa ¿cuál es el objetivo particular de la auditoría que se va a ejecutar? ¿Qué categorías del objeto de auditoría se van auditar? ¿En qué dimensión o dimensiones?, al dar respuesta a estas preguntas se identifica el alcance de la auditoría.

Al plantear el objetivo de auditoría se debe tener claridad frente al enfoque requerido, puede tener un enfoque orientado a resultados o problemas. El *enfoque orientado a resultados* busca conocer el desempeño obtenido, los resultados logrados, el cumplimiento de requisitos, el logro de objetivos. Este enfoque estudia el desempeño, medido por el factor económico, la eficacia, la eficiencia, la productividad y se relacionan los hallazgos detectados con los criterios de auditoría.

El *enfoque orientado a problemas* trata primordialmente de la verificación y el análisis de problemas. Una de las tareas principales de la auditoría consiste en verificar la existencia de los estos y analizar sus causas desde distintas perspectivas, sean relacionados con la economía, la eficiencia y la eficacia en empresas a nivel comunicacional. Trata interrogantes de este tipo: ¿los problemas constatados existen realmente? y, en tal caso, ¿cómo pueden entenderse? y ¿cuál es su causa? Se formulan y se comprueban hipótesis sobre las causas y las consecuencias.

- Especificación de los criterios de auditoría

En la etapa de Planeación se deben definir los criterios de auditoría, los cuales son los patrones de evaluación a utilizar para medir la economía, eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de comunicación.

Cómo lo expresa ISSAI 3000 (Intosai, 2004) los criterios de la auditoría, en este caso de la comunicación, representan el estado ideal o deseable del proceso o resultado examinado y ofrecen el contexto para evaluar las evidencias y comprender los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. De la comparación entre el criterio y la situación existente son generados los hallazgos de auditoría. Por esto podemos afirmar que los criterios representan la expectativa razonable y fundamentada de lo que *debe ser*, las mejores prácticas y *benchmarks* contra los cuales el desempeño es comparado o evaluado. En la figura 8 se expresa el diagrama del tema planteado.

**Figura 8.** Determinación de hallazgos de auditoría



**Fuente:** Elaboración propia

En la auditoría de comunicación, como en una de gestión de cualquier otra área de la organización, la selección de los criterios es más flexible con respecto a una Auditoría financiera. En estas los criterios utilizados están pre-establecidos y son comunes a las empresas y el resultado esperado de su aplicación es identificar si los estados financieros son correctos o incorrectos respecto a una norma de aplicación, pero en lo referido a la *Auditoría de comunicación* los criterios están ceñidos a lo establecido por el equipo auditor al plan de comunicación y los objetivos organizacionales relacionados con esta clase de procedimientos.

Sin embargo, en la formulación de criterios de auditoría el equipo debe asegurar que cumplan con algunos requerimientos básicos (ISSAI 3000):

*Fiabilidad:* los criterios fiables permiten conclusiones coherentes cuando son utilizados por otro auditor en las mismas circunstancias.

*Objetividad:* los criterios objetivos están exentos de cualquier sesgo del auditor o la dirección.

*Utilidad:* los criterios útiles originan resultados y conclusiones que satisfacen las necesidades de información de los usuarios.

*Comprensibilidad:* los criterios comprensibles se expresan con claridad y no dan pie a interpretaciones significativamente diferentes.

*Comparabilidad:* los criterios comparables son coherentes con los utilizados en auditorías de gestión en otros organismos o actividades similares, y con los utilizados en anteriores auditorías de gestión dentro de la entidad fiscalizada.

*Integridad:* la integridad hace referencia al desarrollo de todos los criterios importantes que sean adecuados para evaluar la gestión.

*Aceptabilidad:* los criterios aceptables son aquellos en los que suelen coincidir los expertos independientes en el campo, las entidades fiscalizadas, el poder legislativo, los medios de comunicación y el público en general.

Después de definido el objeto, objetivo y cuestiones a resolver en la auditoría, se recomienda que el equipo auditor elabore una matriz de planeación, donde se resume la información importante de la etapa de planeación, en la tabla 3 se visualiza el modelo propuesto:

**Tabla 3.** Matriz de planeación de auditoría

Objetivo general de la auditoría					
Aspectos específicos a auditar	Criterio de auditoría	Información requerida y fuentes de información	Procedimientos de recopilación de datos	Análisis de datos	Riesgos y limitaciones de auditoría
Cuestiones que va a responder la auditoría	Se identifica el criterio de auditoría (debe ser)	Identificar la información necesaria y las fuentes de información para responder las cuestiones planteadas	Identificar técnicas y procedimientos de recopilación.	Identificar técnicas usadas en el análisis de datos y describir los respectivos procedimientos	Se identifican los posibles riesgos y limitaciones del trabajo de auditoría.

**Fuente:** Elaboración propia

El propósito de la matriz de planeación es facilitar la comprensión del trabajo de auditoría y la orientación del equipo auditor en la fase de ejecución. Este instrumento permite una planeación detallada y su contenido puede ser modificado por el equipo auditor durante la ejecución del procedimiento. Por ejemplo, supongamos que la universidad desea conocer la eficacia del plan de comunicación en lo relacionado con dar conocer a la comunidad académica el plan estratégico de desarrollo de la Universidad. La matriz de planeación debe contener los datos expresados en la tabla 4:

**Tabla 4.** Ejemplo matriz de planeación de auditoría de comunicación

Objetivo general de la auditoría	
Determinar la eficacia del plan de comunicación para dar a conocer el Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad.	
Aspectos específicos a auditarB4:G10	Identificación. Porcentaje de docentes y administrativos que conocen la existencia del plan de desarrollo institucional. Comprensión. Nivel de comprensión de los docentes y administrativos del plan de desarrollo institucional. Importancia. Porcentaje de docentes y administrativos que considera importante la estrategia de formación contenida en el PDI
	Apropiación. Porcentaje de docentes y administrativos que están dispuestos a participar de los programas de formación planteados en el PDI. (Se han tomado algunas variables como ejemplo. La cantidad responde al alcance particular de la auditoría).
Criterio de auditoría	El 100% de los docentes y administrativos conocen la existencia del plan de desarrollo institucional. El 80% de los docentes y administrativos comprenden los objetivos del Plan de desarrollo institucional. El 70% de los docentes y administrativos consideran que el PDI es importante para garantizar el futuro de la universidad. El 60% de los docentes y administrativos se vincularán al plan de formación planteado en el PDI. (El criterio de auditoría lo da la organización, ella define el “deber ser” basado en el referente nacional o internacional del sector al que pertenece).
Información requerida y fuentes de información	Plan estratégico. Percepción de los docentes y administrativos sobre el plan de formación descrito en el PDI.
Procedimientos de recopilación de datos	Encuestas (preguntas opción múltiple- única opción - de respuesta y escala de Likert).
Análisis de datos	Análisis estadístico
Riesgos y limitaciones de auditoría	Muestra significativa de docentes y administrativos encuestados. Confiabilidad de la información obtenida.

**Fuente:** elaboración propia

- Elaboración de instrumentos de recolección de datos

En las auditorías de gestión las técnicas más utilizadas para la recolección de datos son: cuestionarios, entrevistas, observación directa y utilización de datos existentes.

Cuestionarios y/o encuestas. Método estructurado de recopilación de datos, por medio de formulario, usado para cuantificar información estandarizada, sobre un número grande de unidades de investigación. Permite: comparar respuestas, realizar análisis estadístico, generalizar las conclusiones, en el caso de muestras aleatorias. En la tabla 5 se puede ver un ejemplo de este instrumento de recolección de datos.



**Tabla 5.** Ejemplo de cuestionarios y/o encuestas

De las siguientes opciones ¿Cuál reconoce como parte de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional para el año 20xx?					
Selecione una sola respuesta					
No.	Opciones de respuesta	Tipo de pregunta	Indicador	Análisis	Fórmula
1	Lograr la acreditación institucional				
2	Fortalecer la oficina de planeación			De antemano el equipo auditor ha determinado que la respuesta que responde al PDI es la 1.	Se suma el número de encuestados que seleccionaron la opción 1 y se determina el porcentaje con respecto a toda la muestra
3	Desarrollar mecanismos comerciales para posicionar la Universidad	Opción múltiple- única respuesta	% de docentes que comprenden los objetivos del PDI		
4	Propender la apertura de seccionales				
5	No sabe- no responde				
Expres su nivel de acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes frases relacionadas con el plan de formación docente:					
No.	Opciones de respuesta	Tipo de pregunta	Indicador	Análisis	Fórmula
1	En general los programas de formación son interesantes.	Escala de Likert		Los criterios han sido determinados por el equipo auditor de acuerdo a las necesidades de específicas de la auditoría,	
2	Cuando se ha realizado planes de formación siempre he asistido	Totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo		tendencias de asistencia, conformidad con el plan de capacitación.	Se suma el número de encuestados que
3	responden a mis necesidades de actualización profesional.		% de docentes que se vincularán al plan de formación docente planteado en el PDI		“Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” para los enunciados y se determina al número de encuestados.
4	Los planes de formación han sido programados teniendo en cuenta nuestras sugerencias.				
5	Los espacios físicos utilizados para la capacitación del personal son apropiados.				

**Fuente:** Elaboración propia

Entrevistas: método presencial de obtención de información por medio de preguntas y respuestas. Pueden ser individuales o colectivas, estructuradas (cuestiones cerradas), no estructuradas (cuestiones abiertas) o medio estructuradas (dos modalidades de cuestiones).

Observación directa: registro presencial y sistemático de informaciones, predefinidas en guía. Requiere práctica y preparación específica en, por ejemplo, técnicas de anotación de campo, así como capacidad de concentración y percepción selectiva. El observador entrenado debe ser capaz de recopilar informaciones exactas, válidas y confiables.

Uso de datos existentes: el uso de datos existentes requiere cuidados especiales por parte del equipo de auditoría. Más allá de la confiabilidad de los datos, otras cuestiones deben ser consideradas:

- ¿Qué tipo de dato está disponible? ¿El dato se adapta a la cuestión que se pretende investigar?
- ¿Los datos están completos y el período de actividades suficiente para el análisis?
- ¿De qué forma el dato está almacenado?

- ¿Cuáles son las limitaciones relativas a la forma de los datos y cuáles son las dificultades existentes para su obtención?
- ¿Qué actividades de recopilación son realizadas regularmente? ¿Fue realizada la recopilación de datos conforme a los objetivos específicos de la auditoría?
- ¿Hay otras fuentes relevantes de datos para el tema a ser investigado?

#### d. Ejecución

La etapa de ejecución está encaminada a la obtención de evidencia suficiente y apropiada para respaldar las conclusiones de la auditoría. Se entiende por evidencia toda clase de información obtenida durante la auditoría, física, documental, testimonial y analítica, que sirve de base para fundamentar los hallazgos y las conclusiones de auditoría.

Para la auditoría de comunicación, como lo es para una auditoría de gestión, la evidencia debe cumplir algunos atributos:

Válida: la evidencia debe ser legítima, o sea, basada en informaciones precisas.

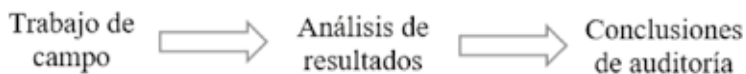
Confiable: la evidencia es confiable cuando se utilizan diferentes fuentes y abordajes, y en general se considera más confiable la evidencia obtenida de fuentes externas, que la evidencia de fuentes internas, la evidencia documental es más confiable que la evidencia oral, la evidencia obtenida de manera directa es más confiable que la obtenida de manera indirecta.

Relevante: la evidencia es relevante si está relacionada de forma clara y lógica a los criterios y objetivos de la auditoría.

Suficiente: la cantidad y la calidad de la evidencia obtenida permiten fundamentar los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y determinaciones de la auditoría. La determinación de la cantidad y la calidad deben ajustarse a la materialidad del objeto auditado, el riesgo de auditoría y el grado de sensibilidad del objeto auditado determina la necesidad de evidencias más robustas.

La ejecución de la auditoría incluye trabajo de campo, análisis de resultados y la emisión de conclusiones. La figura 9 aclara este aspecto.

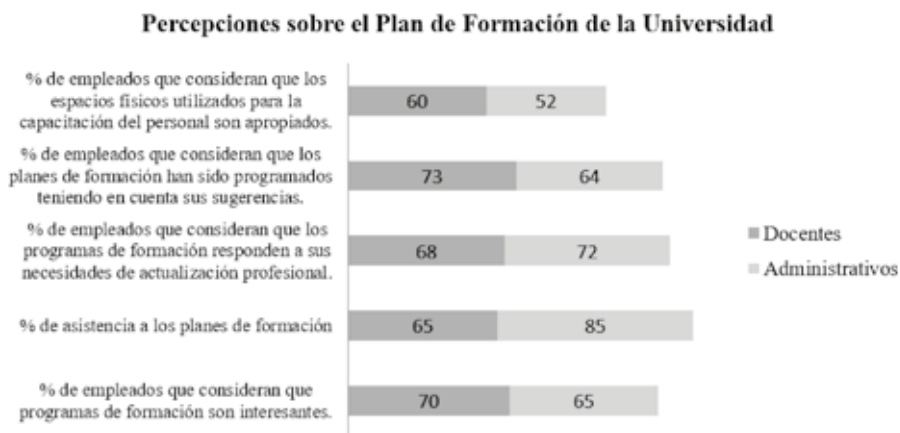
**Figura 9.** Etapas de la ejecución de la auditoría



**Fuente:** Elaboración propia

- Trabajo de campo: consiste en la recopilación de datos e información definida en la planeación de la auditoría. La calidad en la recopilación, análisis y documentación de los datos es fundamental para garantizar buenos resultados de la auditoría.
- Análisis de resultados: para el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo de auditoría se deben utilizar herramientas y técnicas apropiadas al tipo de evidencia obtenida. Entre las técnicas que se pueden utilizar se encuentran tabulación de frecuencias, análisis gráfico de datos, análisis cualitativo, análisis de contenidos y triangulación. En la figura 10 se puede ver un ejemplo de análisis de resultados.

**Figura 10.** Ejemplo de análisis de resultados



**Fuente:** Elaboración propia

- Conclusiones de auditoría. Durante la ejecución, las situaciones encontradas son comparadas con los criterios, las diferencias son hallazgos de auditoría, a partir de estos el equipo debe identificar las causas y efectos de la gestión observada y emitir sus conclusiones y recomendaciones respectivas. La tabla 6 ejemplifica un caso.

**Tabla 6.** Ejemplo análisis de resultados para emitir conclusiones

Objetivo de auditoría	Cuestiones a auditar	Criterio de auditoría	Indicador obtenido	Factor de ponderación	Índice ponderado
El plan de comunicación para dar a conocer el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad.	Identificación	El 100% de los docentes y administrativos conocen la existencia del plan de desarrollo institucional.	90%	20	18
	Comprensión	El 80% de los docentes y administrativos comprenden los objetivos del Plan de desarrollo institucional.	70%	20	14
	Importancia	El 70% de los docentes y administrativos consideran que el PDI es importante para garantizar el futuro de la universidad.	60%	30	18
	Apropiación	El 60% de los docentes y administrativos se vincularán al plan de formación planteado en el PDI.	65%	30	19,5
Índice de eficacia del plan de comunicación					69,5

**Fuente:** Elaboración propia

### e. Finalización

El informe de auditoría tiene como objetivo presentar la opinión de los auditores sobre el objeto de auditoría, registra los hallazgos de forma adecuada. El contenido debe ser fácil de entender libre de ideas imprecisas y ambiguas, debe incluir solamente información fundamentada en evidencia competente y relevante, ser independiente, objetivo y constructivo.

La comunicación de los resultados debe reportar a la organización la gestión de la comunicación o del objeto específico de la auditoría, para a partir de esta información se facilite la toma de decisiones.

Para que el informe de auditoría sea de calidad debe seguir unas orientaciones generales:

**Claridad:** debe ser un texto de fácil comprensión para el lector, para ello puede definir términos técnicos, siglas, presentar los hechos de forma precisa, complementarlo con figuras, fotografías, gráficos y propender por una redacción coherente y lógica.

**Exactitud:** debe informar sobre la calidad de los datos y el grado de precisión de los hallazgos y recomendaciones. También incluye que sea descrito correctamente el alcance y la metodología, así como los hallazgos presentados y las conclusiones de forma consistente con el alcance de la auditoría.

**Relevancia:** exponer lo que realmente es significativo para la gestión de la organización considerando los objetivos de la auditoría.

**Oportunidad:** el informe debe cumplir el plazo previsto para la presentación del informe y contener información que agrega valor.

Objetividad: debe ser un texto imparcial, equilibrado y neutral.

Totalidad: debe presentar toda la información y argumentos necesarios para satisfacer los objetivos de la auditoría. La relación entre objetivos, criterios, hallazgos y conclusiones tiene que ser expresadas de forma clara y completa.

- Componentes del informe de auditoría

El informe de auditoría es en esencia la emisión de una opinión calificada sobre la gestión de la comunicación en la organización basada en evidencia suficiente y competente y debe contener unos elementos básicos: Introducción, Desarrollo de los objetivos de la auditoría, Conclusiones y Propuestas de direccionamiento.

Introducción: es la parte inicial del informe y debe contextualizar al lector en el tema de la auditoría, debe identificar los objetos de auditoría, antecedentes, objetivos y alcance, criterios de auditoría, y metodología empleada.

Desarrollo de los objetivos: pueden presentarse a través de capítulos en los cuales se desarrollan los objetivos de la auditoría, criterio de auditoría, análisis de la evidencia obtenida, causas, efectos y riesgos de la situación encontrada, propuestas y beneficios esperados.

Conclusiones y propuestas de direccionamiento: deben responder a los objetivos de la auditoría y basarse en los hallazgos obtenidos a través de la evidencia. En las conclusiones se deben destacar los puntos significativos de la auditoría, las oportunidades de gestión y los posibles beneficios. Las propuestas deben tener correspondencia con los hallazgos y deben agregar valor a la organización.

f. Seguimiento y apoyo

El beneficio de la auditoría está en el acatamiento de las recomendaciones realizadas por equipo auditor. Del informe debe originarse un plan de acciones mejoradoras de los procesos. El equipo auditor debe brindar el apoyo y hacer el seguimiento del cumplimiento de las acciones recomendadas.

Se debe seguir un cronograma detallado de tiempo, como herramienta de control, con el objetivo de evidenciar el cumplimiento oportuno de las recomendaciones con el fin de mejorar la gestión comunicacional de la organización. La etapa de seguimiento y apoyo también debe quedar documentada y se harán reportes del grado de implementación logrado por la organización.



## **Conclusiones y recomendaciones**

En las cinco universidades objeto del estudio se considera la comunicación organizacional como una herramienta y no un proceso estratégico. La investigación evidencia que consideran la comunicación organizacional como una herramienta del mercadeo o de la relación con los medios, por ello, la poca disposición para la evaluación, pues es un proceso informal, sumado a ello, está la falta de claridad respecto al concepto y estructura de la comunicación organizacional.

Los departamentos de comunicación de las universidades objeto de estudio no le están dando la importancia necesaria al flujo de comunicación descendente, el cuál proporciona estabilidad informativa desde la dirección hacia los colaboradores de la empresa, no se segmentan los públicos internos, generando flujo de información sin selección de públicos.

En cuanto a la evaluación, no se tiene en cuenta como parte de la planificación estratégica de comunicación organizacional, esta situación genera que los procesos comunicacionales se limiten al hecho cotidiano e informal, sin conocer su impacto, funcionalidad y proyección. En resumen, no se considera la evaluación como un proceso de importancia en la gestión estratégica de la comunicación.

Se evidencia la falta de claridad de las funciones de un departamento de comunicación, permitiendo que las demás dependencias realicen, de manera informal, actividades que le son propias. A esto se añade el desconocimiento de la evaluación, en especial, la confusión entre la evaluación de procesos de comunicación y evaluación con fines de acreditación de alta calidad, propio de las universidades.

La comunicación solo tiene en cuenta un grupo de interés, que son los medios de comunicación, los demás grupos de interés no se reconocen.

La comunicación organizacional no participa activamente en la construcción, difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional de las universidades privadas objeto de estudio.

No existe claridad sobre lo que representa la cultura organizacional en las Universidades objeto de estudio, la comunicación organizacional no se ha articulado con el fortalecimiento de la cultura organizacional de manera estratégica, y por ende la gestión de la cultura organizacional se deja a otras dependencias.

Las funciones del área de comunicación no se dimensionan por parte de los responsables del área, por ello no se participa en procesos interdisciplinarios dentro de la organización.

Se reitera la situación de que en aspectos tan importantes como el clima organizacional, las áreas de comunicación de las universidades, no han tomado una participación activa y se han quedado relegadas.

Se percibe desconocimiento y desarticulación del área de comunicación de las universidades con respecto a funciones propias de un sistema estratégico de comunicación organizacional.

Se observa desarticulación de las áreas de comunicación con los objetivos organizacionales, incluidos los de productividad.

Se comprueba cómo las áreas de comunicación no tienen estrategias de gestión, medición y apoyo a los procesos de comunicación informal propios de las universidades

No se aprovecha el área de comunicación como el puente entre los colaboradores y las directivas, para el aporte de ideas que generen desarrollo a la institución.

La labor de comunicación externa presenta una única función que es promocionar la institución, dejando de lado a las relaciones públicas, la comunicación de crisis, la comunicación de gobierno, entre otras.

Hay un enfoque claro de identidad corporativa visual, que permite reconocimiento, recuerdo de la marca y es un punto de partida en la generación de identidad institucional.

Se evidencia la necesidad de dar cuenta de la imagen, se valora el hecho de hacerlo de manera informal, pero sí se reitera la necesidad de contar con procedimientos formales enmarcados en una estrategia de comunicación corporativa, planeada y articulada con los objetivos y metas de la institución.



Al no haber evaluación, se desconoce su efectividad y por ende el alcance los objetivos planteados. Los medios deben ser aliados, no solo deben usarse como simples herramientas de difusión.

No existe la auditoría en los procesos de comunicación dentro de las universidades objeto de estudio.

El hecho que la comunicación sea auditada como parte de los procesos administrativos, permite cuestionar, si la auditoría específica de comunicación organizacional, puede enmarcarse en las técnicas de auditoría operativa o interna o en las técnicas de auditoría de gestión o de resultados.

Se evidencia la necesidad de crear un modelo propio que se ajuste a la auditoría de procesos de comunicación organizacional en cada uno de sus campos de acción.

El tema de la periodicidad de la auditoría de comunicación no puede dejarse sesgado al tema de control administrativo.

Se debe tener en cuenta dos situaciones: La evaluación de la comunicación está en términos de la gestión de la calidad y la evaluación está sobre hechos realizados en materia de comunicación, pero estas no responden de manera puntual a una estructura de comunicación organizacional.

El conocimiento e implementación de los procesos a las universidades privadas como estructuras organizacionales con características únicas, deben dar mayor importancia a los procesos de comunicación organizacional que se desarrollan en sus instalaciones y fuera de ellas.

La comunicación como recurso intangible de la organización contribuye de manera acertada al crecimiento, fortalecimiento y estabilidad de la empresa, y debe verse como apoyo estratégico de las mismas. En este sentido, todo proceso estratégico, debe ser susceptible de evaluación y seguimiento, lo que redundará en mejoramiento continuo y desarrollo organizacional.

En este orden de ideas, se recomienda a las universidades privadas de departamento del Quindío y Risaralda, que cuentan con un área de comunicación organizacional, estructurar de manera decidida estas áreas dándole un estatus directivo, estratégico y gerencial, pues la labor comunicacional proporciona ventajas competitivas en un mercado con características tan específicas como el de la Educación Superior.

De la misma manera, al tener un accionar estratégico de la comunicación corporativa, debe generarse y aplicarse un modelo de auditoría de comunicación enfocado a este tipo de organizaciones, que permita evaluar toda la actividad comunicacional y potenciar su efectividad.



## Referencias bibliográficas

- Aaker, D.** (1996): *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Alvin A. Arens, et al** (1996) Auditoría un enfoque integral. 6ta edición. Pearson Prentice Hall.
- Amado, A** (ed.) (2008) Auditoría de Comunicación. Buenos Aires: La Crujía Ediciones - Dircom
- American Accounting Association.** (1972). Committee Reports of the Committee on Basics Concept. *Accounting Review*, 47, 535 – 573.
- Asim A., Oded K., and Florian S.** (2011). Modeling Multiple Relationship in social networks. *Journal of Marketing Research*, 48 (4), 713 -724.
- Auletta, N.; Vallenilla, R.** (2008). Comunidades Virtuales: el renacer del mercadeo viral. *Debates IESA*, 13 (4), 64 -69.
- Blanco L., Y.** (2012) Auditoría integral: normas y procedimientos. Ecoe Ediciones. 2da Edición. Bogotá.
- Castelló, A.** (2010). La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0. *Miguel Hernández Communication Journal*, 1, 99-131.
- Cees B.M. van Riel, Fombrun, Charles J.** (2007). Essentials of Corporate Communication. Editorial Routledge, Londres.
- Cobo, F y González, L.** (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*. XL, 543 -567.
- CTPC - Consejo Técnico de Contaduría Pública** (1999): *Pronunciamiento 7 sobre Revisoría Fiscal*. 36 p. Bogotá.

- Cordera, R.** (2006). Educación y Globalización. *Universidades* 32, 11-16.
- Costa, J.** (2010) *La marca: creación, diseño y gestión*. México: Trillas.
- Costa, J.** (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel.
- Costa, J.** (2009). *Dircom, estrategia de la complejidad*. España: Universitat de València.
- Diez, S.** (2011). *Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U - Ideas Propias.
- Etkin, E.** (2008) El recorrido metodológico de la auditoría. En Amado, A (ed.). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fuentes, S.** (2010). La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. Recuperado en: [http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm)
- Fuentes, S.** (2010 b) *MIC, mapas integrales de comunicación*. SAF grupo. Recuperado de [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1\\_martinez.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_martinez.pdf)
- García P.** (2005). Comunidades de marca: el consumo como relación social. *Política y Sociedad*, 42, (1) 257 - 272.
- Garrido, F.** (2004). Auditorías de Comunicación. En Losada, J. (coordinador), *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Grisanti, A.** (2012). El estudio y la práctica profesional de la auditoría interna en Venezuela. *Revista internacional de contabilidad y auditoría Legis*, 46, enero-marzo, 87-114.
- Intosai** - International Organization of Supreme Audit Institutions, (2004): ISSAI 3000. Austria: Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
- Islas-Carmona, O.** (2008). El prosumidor, el actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, 11 (1), 29 -39.
- Kelly, E.** (2006). *La Década Decisiva*. Bogotá: Norma.
- Laszlo, E.** (2004). *Tú puedes cambiar el mundo*. Madrid: Nowtilus.
- López, D.** (2011): Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En Ocampo, M. *Comunicación empresarial:*

*plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones.* (23 – 61) Bogotá: ECOE ediciones - Universidad de La Sabana.

- Losada, J.** (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y marketing.* España: Ariel.
- Mancillas, E.** (2001) *La auditoría administrativa, un enfoque científico.* México: Trillas.
- Martínez, J.** (1998). *La imagen en las ONG de desarrollo.* Madrid: IEPALA.
- Mcluhan, M.** (1964). *Understanding media: the extensions of man.* Nueva York: Signet Books, The New American Library.
- Mejía S., Montilla, O. y Montes, C.** (2008) *Auditoría operativa.* Universidad Libre: Santiago de Cali.
- Pizzolante, I.** Ponencia (2003). Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. 15, 16 y 17 de mayo, Bogotá Colombia.
- Porter, T. y Burton, W.** (1981). *Auditoría: un análisis conceptual,* editorial Diana, México.
- Rifkin, J.** (2004). *El fin del trabajo.* Madrid: Paidós.
- Saló, N.** (1997) *La auditoría de la comunicación (I): antecedentes conceptuales.* *Revista Capital humano.* 106: 18-26.
- Túñez, M.** (2004). en: *Gestión de la comunicación en las organizaciones.* Capítulo Relaciones Informativas. Editorial Ariel, España, p. 217.
- Tuñez-López, M.; García, J.; Guevara-Castillo, M.** (2011). *Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la agenda mediática.* *Palabra Clave,* 14 (1), 53-65.
- Van Riel, C.** (1997). *Comunicación Corporativa.* Editorial Prentice Hall, México, p.26.
- Van Riel, C.** Ponencia (2003). Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. 15, 16 y 17 de mayo, Bogotá Colombia.
- Van Riel, C; Fombrun, C.** (2007) *Essentials of Corporate Communications.* Editorial Routledge, Nueva York, p 62.
- Whittington, O.; Ray, K.** (2007) *Principios de Auditoría.* México: McGraw Hill.



# **Anexo 1.**

## **Instrumento de recolección de datos**

**Objetivo 1.** Identificar la estructura del proceso de comunicación organizacional de las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda.

1. ¿Cómo se gestiona la comunicación organizacional en la Universidad?
2. ¿Cómo está estructurada la comunicación organizacional de la Universidad?

### **Comunicación institucional**

3. ¿Existe un mecanismo formal de comunicación descendente referente a la información institucional (normatividad, filosofía institucional, planeación estratégica, etc.)?
4. ¿Cuáles son estos mecanismos para los docentes, estudiantes, egresados y administrativos?
5. ¿Ha evaluado el impacto de la comunicación en la interiorización de la información institucional de la Universidad en los docentes, estudiantes, egresados, administrativos?
6. ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *stakeholders*?

## **Comunicación para el trabajo**

7. ¿La Universidad tiene definidos mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral (coordinación de acciones, procedimientos, instrucciones, manuales de funciones, inducción, etc.)?
8. ¿Cuáles son estos mecanismos para los docentes, estudiantes, egresados y administrativos?
9. ¿Ha evaluado el impacto que tiene la comunicación en el desempeño laboral del personal docente y administrativo?
10. ¿Ha evaluado el impacto que tiene la comunicación desde los órganos de dirección en el desempeño académico de los estudiantes?
11. ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *stakeholders*?

## **Comunicación para la cultura organizacional**

12. ¿Se ha definido la cultura organizacional de la Universidad?, ¿en qué consiste?
13. ¿Existen mecanismos de comunicación referentes al fortalecimiento de la cultura organizacional?
14. ¿Han aplicado algún instrumento de medición de la influencia que tiene la comunicación en la cultura organizacional?
15. ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los grupos de interés?
16. ¿Dentro del plan de comunicación se han fijado estrategias dirigidas al fortalecimiento del clima organizacional?
17. ¿Se ha examinado el impacto de las estrategias de comunicación en el clima organizacional?
18. ¿Se ha definido dentro del plan de comunicación de la Universidad estrategias de motivación al personal administrativo, docente, egresados, estudiantes?



19. ¿Conoce el impacto de la comunicación en la productividad de los empleados?, ¿en los estudiantes?

20. ¿Cómo se gestiona, mide, apoya, la comunicación informal de la Universidad?

### **Comunicación de innovación**

21. ¿Cómo se promueve la participación, la promoción, la creatividad, la incorporación de nuevas ideas y posibilidades por parte de los integrantes de la Universidad?

### **Comunicación externa**

22. ¿Existe un mecanismo formal de comunicación externa?, ¿cuál?

23. ¿Ha evaluado el impacto de la comunicación externa en el público objetivo?

24. ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *grupos de interés*?

25. ¿Cómo se gestiona la identidad de la universidad en los públicos externos?, ¿cómo la imagen?

26. ¿Cómo hacen seguimiento y evaluación a la reputación de la universidad?

27. ¿Cuáles son las estrategias de relacionamiento que tiene la Universidad con sus públicos externos? ¿Con los medios de comunicación?

28. ¿Cómo interviene la comunicación en los procesos de mercadeo y publicidad?, ¿cómo se articulan?

29. ¿Cómo se gestiona la información que se destina a la opinión pública?

30. ¿Qué medios corporativos existen en la Universidad y cómo se gestionan?

31. ¿Cómo se evalúa el impacto de estos medios?

32. ¿Existe un plan de comunicación de crisis?, ¿en qué consiste?
33. ¿Con qué otros procesos de comunicación externa cuenta la Universidad?

**Objetivo 2.** Evaluar el uso y estructura de los modelos de auditoría de comunicación organizacional en las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda.

1. ¿Existe un modelo de auditoría de comunicación organizacional para la Universidad?
2. ¿Existe un comité de auditoría de comunicación en la Universidad?, ¿quiénes participan?
3. ¿Las auditorías de comunicación son realizadas por un auditor externo o interno?
4. ¿Cuál es la estructura del modelo de auditoría de comunicación de la Universidad?, ¿cada cuánto se actualiza?
5. ¿La estructura del modelo auditoría es propuesta por el auditor externo?
6. ¿Con qué periodicidad se realiza la auditoría de comunicación en la Universidad?
7. ¿Cuenta la Universidad con un protocolo de auditoría a los procesos de comunicación organizacional?
8. ¿Cómo se utiliza la información que arroja la auditoría de comunicación organizacional?
9. ¿Se realiza un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones obtenidas en el proceso de auditoría de comunicación?

## **Anexo 2. Matriz de análisis de información**

Entrevista aplicada a las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda

### **Primer bloque**

Preguntas encaminadas a conocer información general sobre el proceso de comunicación organizacional en los departamentos de comunicación de las universidades objeto de investigación.

#### 1.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación organizacional en la Universidad?

U1<sup>1</sup>: En la Universidad, el Departamento de Comunicación es una oficina transversal, apoya todos los procesos de comunicación del área académica y administrativa, tanto interna como externa. A nivel interno se propende por flujos de comunicación asertivos y posicionamiento de las dependencias internas y se apoya a la gestión humana en todo lo relacionado con clima y cultura y a nivel externo básicamente son relaciones públicas y medios de comunicación.

U2: El área de comunicación es una dependencia de carácter estratégico, encargada de gestionar la comunicación a nivel interno y externo. Dentro de los elementos más importantes a gestionar está la marca y la reputación y a nivel interno se gestiona el sentido de pertenencia y los flujos de comunicación asertivos.

U3: Hay un plan de mercadeo y comunicaciones que desde cada inicio de año se discute con las directivas de la Universidad y de ahí se desprenden todas las actividades de mercadeo y de plan de medios de comunicación internas y externas.

---

1. Se utiliza una abreviación en las respuestas para designar las universidades: U1 equivale a Universidad 1. U2 a Universidad 2.

U4: Sí, en este momento estamos implementando varias herramientas, la página web con enlace al correo electrónico y articulando diferentes instrumentos de comunicación interna.

U5: Se hace a través de una serie de instrumentos y un acompañamiento de una persona que está a cargo.

### **Análisis**

En el 40 % de las universidades entrevistadas se referencian áreas de comunicación con un carácter estratégico que aportan a los objetivos organizacionales. En el 60 % de la muestra la comunicación 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 mercadeo. La comunicación se restringe al uso de medios corporativos como la página web y el correo electrónico, como herramientas de comunicación, más no como un sistema de comunicación.

### **Observaciones**

En dos de las universidades estudiadas se evidencia un uso estratégico de la comunicación acompañado de una visión directiva que delimita la comunicación como un recurso intangible de gran aporte para el crecimiento de las organizaciones.

En tres universidades se halló que la comunicación es una herramienta y no un sistema estratégico. La comunicación se evidencia como herramienta del mercadeo o de la relación con medios de comunicación, lo que redundaría en la poca disposición para la evaluación, pues es un proceso informal y no un sistema integral.

1.2. ¿Cómo está estructurada la comunicación organizacional de la Universidad?

U1: La comunicación organizacional está orientada hacia la gestión de la comunicación en los públicos internos y externos, atendiendo las necesidades de cada una de las dependencias y a nivel externo generando relaciones corporativas que contribuyan al éxito de la organización.

U2: El área está dividida en comunicaciones internas y externas. Las comunicaciones internas están dirigidas a generar conocimiento y apropiación de la filosofía institucional en cada uno de los públicos internos y dinamizar los flujos de comunicación. Y a nivel externo el objetivo primordial es generar

relaciones comunicacionales con grupos de interés que contribuyan a gestionar la imagen y reputación de la Universidad.

U3: Una parte diagnóstica, de investigación que busca identificar cuáles son los factores por los cuáles más frecuentemente los estudiantes ingresan a la Universidad y cómo se enteran con más frecuencia de la oferta académica, y a partir de ello se generan propuestas. Entonces estamos hablando de una primera etapa que es diagnóstica, luego se generan propuestas, después se ejecutan y evalúan, luego se hace un seguimiento.

U4: Estamos implementando el manual de comunicación interna, estamos en remodelaciones, tenemos boletines, una gama de medios internos. La estructura es más como el plan de comunicación.

U5: Se maneja hacia la parte de la comunidad tanto administrativa como docente, como la comunidad estudiantil, padres y madres de familia, sea a nivel escrito, a nivel digital o redes sociales es lo que se maneja, aquí pues, como muy puntual a nivel institucional.

## **Análisis**

El 60 % de las universidades poseen una estructura adecuada para la gestión de la comunicación, teniendo como base los preceptos estratégicos de planeación, ejecución y seguimiento. Mientras que el 40 % restante hace uso de la comunicación como herramienta meramente operativa que no obedece a una planeación estructurada.

## **Segundo bloque**

Preguntas encaminadas a encontrar información referente a la comunicación institucional entendida como los procesos de comunicación en torno a la normatividad, filosofía institucional, planeación estratégica, etc.

2.1 ¿Existe un mecanismo formal de comunicación descendente referente a la información institucional?

U1: No existe un documento formal que evidencie el flujo de comunicación descendente, aunque sí existe la comunicación.

U2: Sí hay comunicación descendente pero no hay un mecanismo formal de la misma. Lo único similar es lo que denominamos Jornada Institucional que es un encuentro con los colaboradores para dar información de carácter institucional.

U3: No hay un documento institucional como tal, quede unas pautas institucionales con respecto al proceso de comunicaciones, pero se está en ese trabajo con la vicerrectoría administrativa.

U4: Esto es un proceso, hace poco se creó la oficina de comunicaciones, por ahora estamos en construcción de la estructura o malla que nos va a permitir transmitir la información en todos los campos en todos los medios. Estamos trabajando en el mapa de públicos.

U5: A través de la Sala Plena y obviamente ya los consejos directivos y consejos académicos ellos hacen unos acuerdos, que se transmiten a través de las diferentes dependencias, para informarnos decisiones, si son pertinentes hacia la dependencia, obviamente no todos se enteran de ciertos cambios que existen, pero es un mecanismo de información a nivel de la secretaría general, pues ellos son los que hacen, pues el proceso de información.

### **Análisis**

No existe un mecanismo formal de comunicación descendente en las universidades objeto de estudio. Se deja esta función a los altos directivos, esto ocasiona que este flujo de comunicación tan importante no cumpla 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.

### **Observaciones**

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

2.2 ¿Cuáles son estos mecanismos para los docentes, estudiantes, egresados y administrativos?

U1: Existe una segmentación de públicos, cada uno tienen un canal de comunicación específico. En ese sentido con los estudiantes nos comunicamos de manera virtual, mientras con directivos y docentes la comunicación es más directa.

U2: Los mecanismos de comunicación están segmentados de acuerdo con el público, para administrativos y docentes la intranet es el medio más eficaz, mientras con estudiantes y egresados se utilizan las redes sociales que permiten mayor retroalimentación

U3: No aplica.

U4: Una red que va a permitir coger cada uno de los públicos, y dar la información a cada uno de ellos.

U5: A nivel del Consejo Directo, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa, ellos a través de memorandos hacen todo el proceso de comunicación de ciertos cambios, de ciertas proposiciones

### **Análisis**

En el 80% se evidencia segmentación de públicos y por ende una estructuración adecuada de los mensajes y los canales para que sean efectivos.

2.3 ¿Ha evaluado el impacto de la comunicación en la interiorización de la información institucional de la Universidad en los docentes, estudiantes, egresados y administrativos?

U1: Sí, se evalúa constantemente a través de encuestas, entrevistas, reuniones periódicas con cada uno de los públicos internos, con el fin de saber cuál es la percepción de las actividades comunicacionales que se ejecutan desde la oficina.

U2: No se está evaluando aún, la oficina es una dependencia recién creada, pero se tiene planeado realizar evaluación y seguimiento de cada una de las actividades comunicacionales.

U3: En el proceso de gestión de la calidad, esta es una mejora que se ha formulado, el de generar un documento que incluya que el proceso de comunicación interna y externa de la universidad, pero que la falta de planeación haya generado un efecto negativo, no.

U4: Se hizo dos diagnósticos del estado de comunicación de la Universidad y responde a que somos débiles en comunicación interna y se está haciendo lo pertinente para que esa debilidad se vuelva fortaleza.

U5: No existe un mecanismo de evaluación, pero obviamente son elementos que deben conocer, porque vienen de las instancias superiores.

### **Análisis**

La evaluación no es un proceso instaurado en el 80% de las universidades objeto de estudio, si bien la gestión de la calidad lo obliga, no se realiza una auditoría, evaluación o seguimiento de manera sistemática u obedeciendo a

una planeación estratégica, para que ello redunde en gestión empresarial y en las demás no se evidencia absolutamente nada.

### **Observaciones**

La evaluación no se está teniendo en cuenta como parte del proceso estratégico de comunicación organizacional, esta situación genera que los procesos comunicacionales se limiten al hecho cotidiano e informal de la comunicación sin conocer su impacto, funcionalidad y proyección. Sin embargo, se resalta el hecho de que una de las universidades lo tenga proyectado como una actividad a realizar y otra si lo tiene contemplado dentro de la planeación de sus actividades.

2.4 ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *stakeholders*?

U1: Dos, percepción de la información e impacto de la información.

U2: No aplica.

U3: No aplica.

U4: Entrevistas, y vimos que procesos tan elementales como la comunicación entre la secretaria y un docente, la comunicación se quiebra, empezamos a diagnosticar esto y nos vimos en la necesidad de hacer planes emergentes, se ha hablado mucho, sobre todo de hacer comunicación cara a cara, para luego empezar a implementar estratégicos de comunicación.

U5: No aplica.

### **Análisis**

Como la evaluación no hace parte de la estructura comunicacional, en el 80% de las universidades no existen indicadores que permitan previsualizar escenarios de control, seguimiento y evaluación o como se puede ver, no hay claridad sobre lo que es un indicador, lo que deja ver la inexistencia de los sistemas de evaluación.

### **Observaciones**

No se tiene en cuenta la evaluación como un proceso de importancia en la gestión estratégica de la comunicación



### **Tercer Bloque**

Preguntas encaminadas a encontrar información referente al impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral y/o académico.

3.1 ¿La universidad tiene definidos mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral (coordinación de acciones, procedimientos, instrucciones, manuales de funciones, inducción, etc.)?

U1: No tienen definidos mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral. Apoyamos al área de Talento Humano que la encargada.

U2: El área de comunicación es un apoyo al área de gestión humana en todo lo relacionado en comunicación para el desempeño laboral.

U3: No se tienen definidos mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral, simplemente se hace una encuesta donde se evalúa qué tanta interactividad existe entre la información que se suministra en los diferentes medios y la receptividad de toda la comunidad educativa.

U4: No, la verdad no. Por ahora estoy creando el manual de cartelas que es una etapa inicial. La idea es esa, como te digo, como departamento somos muy jóvenes en la Universidad, de hecho, no está de todo reconocido la oficina de comunicaciones.

U5: Sí, cada oficina es encargada del asunto. Algunas en el momento están haciendo el levantamiento de manuales de procesos y procedimientos, otras están actualizándolos, porque desde hace año y medio la Universidad ha estado asesorándose con miras a la certificación de alta calidad.

### **Análisis**

En las universidades objeto de estudio no existen mecanismos de comunicación referentes al desempeño laboral estrictamente desde el área de comunicación, estas apoyan la labor de las áreas de gestión de talento humano lo que redundaría en un ejercicio interdisciplinario que contribuye a los objetivos de comunicación de una organización.

3.2 ¿Cuáles son estos mecanismos para los docentes, estudiantes, egresados y administrativos?

U1: No existe.

U2: No existe.

U3: No existe.

U4: No existe.

U5: No existe.

### **Análisis**

Las áreas de comunicación no son tenidas en cuenta en la construcción de protocolos de actuación en los cuales la comunicación juega un papel vital. La comunicación organizacional por lo general es excluida por parte de las demás dependencias.

3.3 ¿Ha evaluado el impacto que tiene la comunicación en el desempeño laboral del personal docente y administrativo?

U1: No.

U2: No.

U3: No aplica.

U4: No, la evaluación no se ha podido efectuar.

U5: Sí, desde la parte del Plan de Desarrollo hay elementos, hay unos lineamientos y como te decía, como vamos en búsqueda de la acreditación institucional todos vamos mirando cómo nos vamos ajustando, como nos vamos preparando para esos nuevos procesos.

### **Análisis**

La evaluación no hace parte de la planificación estratégica de la comunicación, en realidad no existe una planificación estratégica de la comunicación. En las universidades la comunicación es vista como un elemento informal dentro de los procesos administrativos y que se realiza de manera espontánea respondiendo a necesidades puntuales de la cotidianidad y por ello no perciben la necesidad de evaluar los procesos de comunicación organizacional.

### **Observaciones**

Hay un desconocimiento de la evaluación, pues se evidencia confusión entre la evaluación de procesos de comunicación y de fines de acreditación de alta calidad.

3.4 ¿Ha evaluado el impacto que tiene la comunicación desde los órganos de dirección en el desempeño académico de los estudiantes?

U1: No.

U2: No.

U3: No aplica.

U4: No.

U5: Para estudiantes, no tanto, más bien administrativos y docentes.

### **Análisis**

No se está pensando el impacto que tiene la comunicación en sus públicos internos, además se confunde con otros tipos de procesos administrativos de las universidades, por lo tanto, no se gestionan procesos de comunicación que redunden en el fortalecimiento del desempeño académico de los estudiantes.

3.5 ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los stakeholders?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: No aplica.

U4: No existen.

U5: No me la sé, la maneja planeación directamente.

### **Análisis**

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

### **Observaciones**

La evaluación de la comunicación organizacional no es tomada en cuenta por las universidades objeto de estudio.

## **Cuarto bloque**

Preguntas encaminadas a encontrar información referente al impacto de la comunicación interna en la cultura organizacional.

4.1 ¿Se ha definido la cultura organizacional de la Universidad?, ¿en qué consiste?

U1: Está en construcción porque se han dado cambios estructurales en la Universidad.

U2: Sí, totalmente definida y es coherente con la filosofía institucional.

U3: Ese es un aspecto que maneja el departamento de desarrollo humano, nosotros apoyamos, todos los documentos, circulares que ellos envían, la difundimos. Debe estar definida dentro de la oficina de desarrollo humano.

U4: Si existe, está muy enlazada con los valores y principios de la universidad. Es siempre importante resaltar que la Universidad en aspectos de relevancia ha aclarado diferentes puntos, por ejemplo, el señor rector tiene algo que decir, convoca y lo dice.

U5: Tenemos una misión, como lo tiene toda organización, pero no tenemos definida una cultura organizacional como tal.

## **Análisis**

Se evidencia que la cultura organizacional es un elemento definido dentro de las organizaciones. Las áreas de comunicación conocen y participan de la construcción, difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional, y en las universidades objeto de estudio se deja ver que estas áreas han participado del proceso y, por lo tanto, se fortalece la cultura organizacional.

## **Observaciones**

La comunicación organizacional está participando activamente en la construcción, difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional de las universidades privadas objeto de estudio.

4.2 ¿Existen mecanismos de comunicación referentes al fortalecimiento de la cultura organizacional?

U1: Sí existen. Se realizan a través de estrategias de comunicación que buscan fortalecer la cultura y apropiación de la identidad.

U2: Existen estrategias de comunicación planificadas tendientes al fortalecimiento de la cultura organizacional que se realizan a través de campañas específicas segmentadas para cada público.

U3: Nosotros hacemos generalmente a través de campañas internas, un proceso de sensibilización respecto al empoderamiento institucional, a la misión, visión y la política de calidad de la organización, y cada paso o reto que tiene la institución es reforzado a través de los diferentes medios internos y externos.

U4: Con talento humano, hemos efectuado encuestas de clima organizacional.

U5: No, para nada.

### **Análisis**

Se evidencia que el fortalecimiento de la cultura organizacional responde a procesos de gestión de la comunicación desde el área o de manera interdisciplinaria en el 80% de las universidades encuestadas.

### **Observaciones**

Existe claridad sobre lo que representa la cultura organizacional en las Universidades objeto de estudio. La comunicación organizacional se articula con el fortalecimiento de la cultura organizacional de manera estratégica. La gestión de la cultura organizacional se trabaja de manera interdisciplinaria.

4.3 ¿Han aplicado algún instrumento de medición de la influencia que tiene la comunicación en la cultura organizacional?, ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *stakeholders*?

U1: No.

U2: No.

U3: No. Solamente un instrumento donde evaluamos si les llega o no les llega la información, si es suficiente, si es pertinente, si es oportuna, pero la influencia que ha tenido esto, el impacto o los cambios no lo hemos evaluado.

U4: Es una prueba inicial, aplicada desde ámbito psicológico, y empiezan efectuar los planes para la mejora de los procesos.

U5: No aplica.

## **Análisis**

Si bien la cultura organizacional es un elemento gestionado con la comunicación, se evidencia la falta de evaluación.

## **Observaciones**

La evaluación no está prevista en el proceso de planificación de la comunicación organizacional.

4.4 ¿Dentro del plan de comunicación se han fijado estrategias dirigidas al fortalecimiento del clima organizacional?

U1: No como estrategia, sino como apoyo del área de Talento Humano.

U2: Sí existe estrategias de comunicación para el fortalecimiento de clima organizacional como respuesta al estudio general de clima que se realiza cada 5 años.

U3: No directamente dentro del plan de comunicación, esos programas los tiene directamente la oficina de desarrollo humano y en el momento que se requiera son difundidos a través de esta instancia.

U4: Sí se tiene planeado incluirlas dentro del plan de comunicación, porque es importante que Talento Humano esté de la mano de comunicaciones.

U5: Que exista algo formal, no, pero sí se ha hecho.

## **Análisis**

El 80% de las universidades aportan al fortalecimiento del clima organizacional ya sea a través de estrategias de comunicación o trabajo interdisciplinario con las áreas de Talento humano.

4.5 ¿Se ha examinado el impacto de las estrategias de comunicación en el clima organizacional?

U1: No.

U2: No.

U3: No aplica.

U4: No aplica.

U5: No.

## **Análisis**

El clima organizacional no es tema de evaluación para las áreas de comunicación de las universidades objeto de estudio.

## **Observaciones**

Se reitera la situación que en aspectos tan importantes como el clima organizacional, las áreas de comunicación de las universidades, no ha tomado una participación activa y se han quedado relegadas.

4.6 ¿Se ha definido dentro del plan de comunicación de la Universidad estrategias de motivación al personal administrativo, docente, egresados, estudiantes?

U1: No.

U2: Sí existen.

U3: No.

U4: No aplica.

U5: No.

## **Análisis**

La participación más significativa que hace un área de comunicación al clima organizacional es el componente de la motivación del personal, y el 80% de estas áreas están participando con estrategias, por lo tanto, se reafirma que la comunicación organizacional de las universidades se ha quedado corta en estas actuaciones vitales para las instituciones.

4.7 ¿Conoce el impacto de la comunicación en la productividad de los empleados? ¿En los estudiantes?

U1: No.

U2: No.

U3: No.

U4: No se conoce el impacto real a través de una medición, en la universidad no se ha evaluado.

U5: No aplica.

## **Análisis**

Está desligado totalmente el tema de la gestión de la comunicación con el tema de la productividad en la institución, lo que deja ver que la comunicación obedece exclusivamente con generar actividades específicas.

4.8 ¿Cómo se gestiona, mide, apoya, la comunicación informal de la Universidad?

U1: Se hace un apoyo cuando se identifican elementos de comunicación informal, se busca la dependencia y se le asesora cómo debería hacerse.

U2: Existen un control de la comunicación dentro de la Universidad.

U3: No. Lo único que hacemos es medir la interactividad que hay con los medios internos y externos. Y sensibilizar a las personas para que la información no se quede en los pasillos, si no que sea oficial y que se verifique a través de las fuentes que tenemos.

U4: Siempre, siempre se apoya. Se han hecho encuestas con los estudiantes y aún con los docentes se les ha preguntado sobre cómo ven la universidad, mi tesis de grado fue la propuesta de qué mecanismos se deben aplicar para que la comunicación informal sea asertiva y se pueda aplicar un buen plan de comunicación interna.

U5: No aplica.

## **Análisis**

Los departamentos de comunicación están atentos a apoyar la comunicación informal que surja dentro de las universidades.

## **Quinto Bloque**

Preguntas encaminadas a encontrar información referente al impacto de la comunicación interna en la innovación institucional.

5.1 ¿Cómo se promueve la participación, la promoción, la creatividad, la incorporación de nuevas ideas y posibilidades por parte de los integrantes de la Universidad?

U1: No se crean esos espacios desde el área de comunicación, pero la oficina apoya las actividades.



U2: El área apoya con medios corporativos la difusión de las actividades programadas por la Universidad.

U3: Cada que hay inducción de un nuevo semestre o cohorte se socializan todos los medios de comunicación que existen internos y externos y se invita a la participación en ellos, dando una posible interacción con toda la comunidad educativa, y ha habido cierto nivel de respuesta entre los administrativos y docentes, pero no de los estudiantes. Me refiero a que quieran participar de lo que es la comunicación organizacional.

U4: Existen espacios para que los docentes se capaciten, esto hace parte de gestionar la creatividad y la innovación en ellos, por ejemplo, con el BNC se tiene convenio para capacitación en inglés, todos los colaboradores están viviendo este proceso y eso hace que los integrantes se sientan parte de la organización. Estos son pasos en esta área.

U5: A nivel de rectoría, eso se hace mucho a nivel de plan de desarrollo, semestralmente se hacen reuniones donde se informa a la comunidad y a partir de allí se genera espacios de discusión y propuestas para mejorar, corregir, ampliar lo que se ha venido haciendo sobre el plan de desarrollo, pero que exista un mecanismo formal, no.

### **Análisis**

Desde el área de comunicación hay canales establecidos que permitan generar procesos de innovación por partes de la comunidad académica.

### **Observaciones**

Se aprovecha el área de comunicación como el puente entre los colaboradores y las directivas, para el aporte de ideas que generen desarrollo a la institución.

### **Sexto bloque**

Preguntas encaminadas a encontrar información referente al impacto de la comunicación externa en los públicos objetivos.

6.1 ¿Existe un mecanismo formal de comunicación externa?, ¿Cuál?

U1: Sí existen canales establecidos de comunicación externa con medios de comunicación, gremios, empresas o sector público.

U2: El principal es la página web y la relación con los medios de comunicación y grupos de interés externo.

U3: Tenemos varios medios: cinco programas de radio, cada uno casi que retoma una Facultad, hay una permanente interactividad con redes sociales, Facebook, Twitter; a través de los correos electrónicos diariamente se les envía información a los estudiantes y hemos verificado que estos son medios muy efectivos, cuando se avisa un evento o se envía una comunicación a través de estos medios, la respuesta es muy positiva. Tenemos también espacios en televisión y lo que se llama publicidad gratis, *free press*, en diferentes canales de televisión.

U4: Sí, tenemos espacios radiales, siempre que tenemos eventos, campañas, comunicados lo hacemos en otros, por ejemplo, televisión como CNC, Claro. La universidad está gestionando diferentes convenios. Por ejemplo, si una facultad está liderando un proyecto o cambio se hace visible en diferentes medios. La oficina de comunicaciones tiene espacios en la UFM y en radio Cristal, donde los oyentes pueden consultarnos haciéndoles llamadas y con ello se tiene contacto con la ciudadanía.

U5: No.

### **Análisis**

En el 80% de las universidades existe claridad frente a la necesidad de hacer uso de medios de comunicación externos.

6.2 ¿Ha evaluado el impacto de la comunicación externa en el público objetivo?

U1: No.

U2: No.

U3: Hacemos semestralmente una encuesta de preferencia por medios, tanto en estudiantes que aspiran ingresar en la Universidad, como los que ya están vinculados, ahí se mide cuál fue el factor que más influyó para que ellos ingresaran, incluyendo los medios de comunicación, cuáles son los que tienen mayor preferencia, en radio, prensa, televisión y redes sociales, y con base en lo que sale de ese diagnóstico, se genera el plan de mercadeo y de comunicaciones.

U4: Sí se ha evaluado, los publicistas hicieron una evaluación y dio como resultado la voz a voz, para nosotros es muy importante porque un cliente satisfecho va a hablar bien de la Universidad. Lo que ha permitido que nos vean como la mejor Universidad, lo que responde a que los estudiantes y docentes no se hayan quedado callados, si no que han divulgado su sentir.

U5: Sí se han hecho grupos focales, pero igual son a nivel informal, para conocer la percepción que tiene la gente de la institución.

### **Análisis**

La labor de comunicación externa presenta la función de promoción de la institución y las relaciones públicas, pero carece de evaluación.

6.3 ¿Qué indicadores tuvieron en cuenta para la realización de la evaluación en cada uno de los *stakeholders*?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: No aplica.

U4: No aplica.

U5: A través de los grupos focales se han elaborado ciertos cuestionarios y hemos reunido grupos de interés como empresarios, papas, estudiantes, docentes, periodistas. Se tienen instrumentos, pero más a nivel publicitario.

### **Análisis**

Se hace evidente que la evaluación no es un proceso que esté inserto dentro de los procesos de comunicación.

### **Observaciones**

Confusión entre un indicador y un instrumento. Inexistencia de la evaluación como instrumento fundamental del proceso de comunicación.

6.4 ¿Cómo se gestiona la identidad e imagen de la Universidad en los públicos externos?

U1: Se direcciona desde la oficina principal en Bogotá.

U2: Se gestiona a través de los mensajes que se emiten por los diferentes medios corporativos como las redes sociales, la página web, las publicaciones y la publicidad.

U3: Cuando se hacen visitas promocionales a los colegios siempre el logo se mantiene en todas las diapositivas y pendones. El eslogan siempre está al final de las cuñas radiales, de los comerciales de televisión. Siempre se trata de

manejar una misma línea de color, una misma línea gráfica, una misma línea de audio, con frases muy características de la institución, sobre todo basándose en el slogan de “formar en valores para la excelencia”, la “excelencia” ya tiene identidad entre los públicos objetivos y la relacionan con la Universidad.

U4: A través de publicidad, radial, televisiva. Información en plegables, volantes, afiches. Visitamos colegios, ferias. Visitamos los condominios. Es más voz a voz, hago énfasis, porque es lo que nos ha posicionado, es 50 % más efectivo que los otros medios, dato arrojado por un estudio de mercado, a través de encuestas.

U5: A través de estos grupos de interés antes mencionados, la participación que tiene el señor rector en diferentes mesas de juntas directivas, a través del centro de investigaciones permanentemente se está haciendo esa unión entre la Universidad - empresa, la universidad- Gobierno, allí se trata de posicionar lo que es la institución.

Con los mismos grupos focales se va haciendo a la par el ejercicio con la imagen institucional, no existe políticas definidas, hay un estudio de imagen corporativa, pero digamos que la gestión se hace a través de documentos, a través radio, prensa.

### **Análisis**

Hay claridad desde el aspecto visual, se genera una identidad a partir de los elementos gráficos y publicitarios, lo que posiciona las universidades desde un aspecto de identidad visual, además se exterioriza aquellos elementos que identifican a la universidad desde su razón de ser.

### **Observaciones**

Hay un enfoque claro de identidad corporativa visual, que permite reconocimiento, recordación de la marca y es un punto de partida en la generación de identidad institucional.

6.5 ¿Cómo hacen seguimiento y evaluación a la reputación de la Universidad?

### **Respuesta**

U1: Se hace seguimiento desde la oficina principal en Bogotá.

U2: Se hace estudios de percepción en redes sociales.

U3: En las mismas encuestas en las que se pregunta por los medios de

comunicación se pregunta qué concepto le merece la institución, en la parte académica, en la parte cultural y con eso nosotros tenemos una muestra de la percepción que tiene el público objetivo sobre la institución.

U4: Se hace de manera informal, los estudiantes que llegan informan que leyeron que la universidad es la segunda mejor del país, o los estudiantes les contaron que es una buena Universidad. Nos damos cuenta de la reputación por voceo.

U5: De manera informal. Se han hecho, desde que estoy en el cargo, dos estudios a nivel de docentes y estudiantes.

### **Análisis**

Hay que resaltar que se están teniendo en cuenta las percepciones externas frente a la imagen, pero no obedecen a estudios formales de reputación que generen estrategias de posicionamiento o gestión de la marca desde la percepción de la imagen, la identidad y por ende la reputación.

### **Observaciones**

Se evidencia la necesidad de dar cuenta de la imagen, se valora el hecho de hacerlo de manera informal, pero sí se reitera la necesidad de contar con procedimientos formales enmarcados en una estrategia de comunicación corporativa, planeada y articulada con los objetivos y metas de la institución.

6.6 ¿Cuáles son las estrategias de relacionamiento que tiene la Universidad con su público externo? ¿Con los medios de comunicación?

U1: La relación con los medios de comunicación está dada para la difusión de información, se hacen ruedas de prensa, se envían boletines de prensa, entre otros.

U2: Se tiene una estrategia de *free press* que consiste en tener una relación constante con los medios para que publiquen la información.

U3: No aplica.

U4: No aplica.

U5: No hay estrategias, el relacionamiento, es muy informal.

## **Análisis**

Es una relación operativa que puede ser mejorada y ser de carácter estratégico potenciando la labor comunicacional.

6.7 ¿Cómo interviene la comunicación en los procesos de mercadeo y publicidad? ¿Cómo se articulan?

U1: La oficina de comunicaciones da a conocer lo que realiza mercadeo, pero somos dependencias separadas.

U2: Somos áreas independientes, pero se trabaja de la mano, el área de comunicación apoya con referencia a los mensajes para que comuniquen de manera efectiva.

U3: Somos la plataforma, el medio efectivo de la fusión de toda la oferta académica de la Universidad, a través de comunicaciones y a través de los programas de radio, los avisos de prensa, los *free press*, los comunicados, las comunicaciones internas, las redes sociales; permanentemente se está difundiendo la información de pregrados, posgrados, educación continua, maestrías, y en general toda la oferta académica, incluido el Centro Internacional de Idiomas, la relación es exageradamente estrecha.

U4: En todo hay comunicación y mercadeo. La oficina de comunicaciones no es mencionada porque aún no tiene un espacio dentro de la Universidad, pero trabaja en conjunto con mercadeo.

U5: Se hacen reuniones con todas las dependencias y a partir de allí generar discusiones y propuestas a nivel de mercadeo de la institución.

## **Análisis**

El área de comunicaciones de las universidades objeto del estudio son dependencias que proveen de información al área de mercadeo y proporcionan los medios para su difusión.

6.8 ¿Cómo se gestiona la información que se destina a la opinión pública?

U1: Básicamente contacto con los medios de comunicación.

U2: Relacionamiento con medios de comunicación y líderes de opinión.

U3: No aplica.

U4: La oficina de comunicación analiza el tipo de información que se va a comunicar y selecciona el medio más apropiado para hacerlo.

U5: A través de documentos emitidos por la oficina de comunicación.

### **Análisis**

No se evidencia claridad sobre los protocolos de actuación para la difusión de información de carácter público, se piensa más en el medio que en la mediación.

### **Observaciones**

No existe una política formal establecida de comunicación pública.

6.9 ¿Qué medios corporativos existen en la Universidad y cómo se gestionan?

U1: Sitio web institucional, pantallas, intranet, boletín.

U2: Boletín interno, pantallas, carteleras, correo electrónico, intranet, página web, redes sociales.

U3: Radio, prensa, convenios con la Crónica y el País, los espacios de *free press* en radio y televisión, redes sociales, las visitas promocionales a colegios, la página web que es de las más consultadas.

U4: No aplica.

U5: La página web, lo maneja la oficina de comunicaciones.

### **Análisis**

Existe medios corporativos, si bien en su mayoría son tradicionales, se valora el hecho que se están gestionando desde el área de comunicaciones.

6.10 ¿Cómo se evalúa el impacto de estos medios?

U1: Solo con *free press*.

U2: Está planeado la evaluación del impacto de los medios, pero aún no se ha realizado.

U3: No aplica.

U4: No aplica.

U5: No.

## **Análisis**

Al no dar relevancia al tema de los medios corporativos, no se evalúan, por ende, su efectividad es incierta, lo que plantea que la inversión financiera que la universidad hace en este aspecto no contempla la eficiencia del mismo.

## **Observaciones**

Al no haber evaluación, se desconoce su efectividad y el alcance de los objetivos planteados. Los medios deben ser aliados, no solo deben usarse como simples herramientas de difusión.

6.11 ¿Existe un plan de comunicación de crisis en la Universidad?, ¿en qué consiste?

U1: Sí, tenemos un plan de comunicación de crisis.

U2: No existe.

U3: Dentro del proceso de gestión de la calidad, nosotros manejamos un plan de mejoramiento y cada bimestre se va haciendo un seguimiento a través de la oficina de planeación, entonces prevemos cualquier tipo de insatisfacción del cliente que pueda ocurrir en cualquier momento y se hacen acciones preventivas y de mejora dentro del plan de gestión de la calidad.

U4: No existe.

U5: Las crisis se atienden de manera informal, pero se atienden.

## **Análisis**

La informalidad en el manejo de la comunicación de crisis no aporta en la planeación estratégica de la comunicación.

## **Séptimo Bloque**

Preguntas encaminadas a evaluar el uso y estructura de los modelos de auditoría de comunicación organizacional en las Universidades objeto de investigación.

7.1 ¿Existe un modelo de auditoría de comunicación organizacional para la Universidad?

U1: No.

U2: No.



U3: No, lo único que se hace es a través de las auditorías de calidad, los funcionarios de planeación lo que hacen es una revisión paso a paso de cuál es el cumplimiento de las acciones formuladas en el plan de acción y es una especie de auditoría de si se están cumpliendo o no y si se formulan acciones preventivas y de mejora.

U4: No.

U5: No.

### **Análisis**

La auditoría de comunicación 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 que estas no abarcan la auditoría de comunicaciones en su integralidad.

### **Observaciones**

No existe la auditoría en los procesos de comunicación dentro de las universidades objeto de estudio.

7.2 ¿Existe un comité de auditoría de comunicación en la Universidad?, ¿quiénes participan?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: Existe la auditoría interna por la oficina de planeación.

U4: No existe. Existe un consejo de redacción.

U5: No.

### **Análisis**

La inexistencia en auditorías de comunicación conlleva a la no existencia de comités de auditoría.

En el 20 % de las universidades los procesos de calidad han permitido que se vea la comunicación organizacional como una actividad propia de auditar.

## **Observaciones**

La gestión de la calidad ha influenciado para que los procesos de comunicación organizacional sean vistos como importantes en el desarrollo de la organización.

7.3 ¿Las auditorías de comunicación son realizadas por un auditor externo o interno?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: Auditoría interna por los funcionarios de planeación, pero se ha tenido la experiencia de una auditoría por Bureau Veritas, dentro del proceso de la gestión de la calidad, porque el proceso de comunicación, mercadeo y publicaciones, hace de la gestión de la calidad, dentro de los procedimientos administrativos.

U4: No se ha realizado.

U5: No aplica.

## **Análisis**

Es un avance el hecho de que el 20 % de las universidades estén auditando la comunicación organizacional, dentro de una auditoría general de procesos administrativos.

## **Observaciones**

El hecho que la comunicación esté siendo auditada como parte de los procesos administrativos, nos permite cuestionarnos, si la auditoría específica de comunicación organizacional, puede enmarcarse en las técnicas de auditoría operativa o interna o en las técnicas de auditoría de gestión o de resultados.

7.4 ¿Cuál es la estructura del modelo de auditoría de comunicación de la Universidad? ¿Cada cuánto se actualiza?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: La que la aplica en el modelo de gestión de la calidad.

U4: No existe.

U5: No existe

### **Análisis**

No existe una estructura propia de una auditoría de comunicación organizacional, existe un acercamiento a través del auditaje de procesos administrativos.

### **Observaciones**

Se evidencia la necesidad de crear un modelo propio que se ajuste a la auditoría de procesos de comunicación organizacional en cada uno de sus campos de acción

7.5 ¿La estructura del modelo auditoría es propuesta por el auditor externo?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: Generalmente lo que se busca es identificar no conformidades y lo que hacemos nosotros como proceso administrativo, es generar acciones preventivas, correctivas y de mejora que eviten esa posible no conformidad.

U4: No se ha hecho.

U5: No existe.

### **Análisis**

El tema de auditoría de comunicación es incipiente y sesgado al tema de la gestión de la calidad.

### **Observaciones**

El tema de la periodicidad de la auditoría de comunicación no puede dejarse sesgado al tema de control administrativo.

7.6 ¿Con qué periodicidad se realiza la auditoría de comunicación en la Universidad?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: Hasta ahora se han hecho como dos en un año, por parte de entes internos y externos.

U4: No se ha realizado.

U5: No se realiza.

### **Análisis**

Se evidencia que la auditoría está ligada a los procesos administrativos, hay que profundizar en el tema para determinar la periodicidad de la auditoría de los procesos de comunicación.

7.7 ¿Cuenta la universidad con un protocolo de auditoría a los procesos de comunicación organizacional?

U1: No.

U2: No.

U3: No.

U4: No.

U5: No.

### **Análisis**

No existe formalización de la auditoría de comunicación.

7.8 ¿Cómo se utiliza la información que arroja la auditoría de comunicación organizacional?, ¿se realiza un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones obtenidas en el proceso de auditoría de comunicación?

U1: No aplica.

U2: No aplica.

U3: Hay un formato de plan de mejoramiento, que es el que le comentaba hace un momento, en el que el auditor externo o interno deja un plan de auditoría donde sugiere algunas cosas que podrían mejorar el proceso. En ese documento quedan registradas las observaciones y no conformidades que identifica el auditor interno y externo y sobre ese mismo plan se generan unas acciones correctivas con metas, con indicadores, actividades, con acciones concretas y con evaluación de impacto. Cada bimestre el asesor de calidad de la Oficina de Planeación le hace seguimiento para ver que tanto se ha cumplido.

U4: No se conoce.

U5: No aplica.

## **Análisis**

Se resalta el hecho que se hace seguimiento a los resultados de la auditoría de comunicación a través de un plan de mejoramiento, lo que evidencia el impacto de la evaluación de los procesos de comunicación.

## **Observaciones**

Hay que tener en cuenta dos situaciones:

La evaluación de la comunicación está en términos de la gestión de la calidad.

La evaluación está sobre hechos realizados en materia de comunicación, pero que no responden de manera puntual a una estructura formal de comunicación organizacional.