

# Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles

ISBN: 978-958-8510-65-1



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN



UNIVERSIDAD  
La Gran Colombia  
Seccional Armenia

**Andrea Vaca López**  
**Heiller Abadía Sánchez**



# Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles

Andrea Vaca López

Heiller Abadía Sánchez



Universidad La Gran Colombia  
Seccional Armenia



Universidad Católica de Pereira

Vaca López, Andrea.

Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles /  
Andrrea Vaca López, Heiller Abadía Sánchez. -- 1a. ed. -- Colombia : Armenia :  
Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia : Pereira : Universidad Católica  
de Pereira, 2017.

151 p.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-8510-65-1

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 2. CONTADURÍA 3.  
AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN. 4. INTANGIBLES. 5.  
UNIVERSIDADES REGIONALES I. Abadía Sánchez, Heiller. II. Universidad La  
Gran Colombia Seccional Armenia. III. Universidad Católica de Pereira.

CDD 658.562 ed. 21

Catalogación en la publicación – Universidad Católica de Pereira

Reservados todos los derechos

© Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia

© Universidad Católica de Pereira

Primera edición: Armenia, Quindío - Pereira, Risaralda

Mayo de 2017

ISBN: 978-958-8510-65-1

Número de ejemplares: 250

Editoriales: Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia

Universidad Católica de Pereira

Dirección de Investigaciones

Editores: Humberto Salgado Forero.

Grupos de Investigación: Gestión Contable, Financiera y Tributaria - GECOFIT

Comunicación, Educación y Cultura

Revisión de estilo: Juan Manuel Peña Castaño.

Diseño de carátula: Carolina Aguilar Londoño.

Imagen de Portada: Carolina Aguilar Londoño.

Diagramación: Angie Tatiana Gutiérrez Ospina.

Impresión: Gráficas BUDA SAS.



Esta publicación surge como un producto académico en el marco del Convenio Interinstitucional de cooperación suscrito entre la Universidad Católica de Pereira (UCP) y la Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia (N° 012-2012), para desarrollar el proyecto de investigación "Diseño de un modelo de auditoría de comunicación organizacional para las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda".

El contenido de esta obra no compromete el pensamiento institucional de la Universidad Católica de Pereira ni de la Universidad La Gran Colombia Seccional Armenia, corresponde al derecho de expresión de los autores. Todos los derechos reservados. Puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

**Universidad La Gran Colombia**

**Autoridades Universitarias**

Dr. José Galat Noumer  
**Presidente**

**Bogotá**

Dr. Eric De Wasseige  
**Rector General**

Dr. Diógenes Campos Romero  
**Vicerrector Académico**

Dra. María Del Pilar Galat Chediak  
**Vicerrectora Administrativa y Financiera**

Dr. Juan Manuel Borrero  
**Secretario General**

**Armenia**

Dr. Camilo Augusto Torres Duque  
**Rector Delegatario**

Dra. Bibiana Vélez Medina  
**Vicerrectora Académica**

Dr. Jorge Alberto Quintero Pinilla  
**Vicerrector Administrativo y Financiero**

Dra. Paula Andrea Cañaverall Londoño  
**Secretaría General**

Dra. María Angélica Ortiz Salazar  
**Directora de Investigaciones**

Universidad La Gran Colombia  
Seccional Armenia  
Dirección de Investigaciones  
produccionbibliografica@ugca.edu.co  
Km 5 vía la Tebaida Centro Gran Colombiano  
<http://www.ugca.edu.co>  
Armenia, Quindío.

**Universidad Católica de Pereira**

**Autoridades Universitarias**

Monseñor. Rigoberto Corredor Bermúdez  
**Gran Canciller**

Pbro. Jhon Fredy Franco Delgado  
**Rector**

Dr. Willmar de Jesús Acevedo Gómez  
**Vicerrector Académico**

Pbro. Escinjahuer Pedroza Robledo  
**Vicerrector de Proyecto de Vida**

Dra. María Clara Buitrago Arango  
**Secretaria General**

Dr. Heiller Abadía Sánchez  
**Director de investigaciones e innovación**

Ing. Yesid Andres Moncada Morales  
**Dirección Administrativa y Financiera**

Universidad Católica de Pereira  
Dirección de Investigaciones e innovación  
investigaciones@ucp.edu.co  
AV. de las Américas # 49 - 95 Pereira  
<http://www.ucp.edu.co>  
Pereira, Risaralda.



## **Dedicatoria**

A la maravillosa experiencia de un nuevo día,  
que despierta la necesidad de conocer...  
E inquieta a los sentidos a descubrir y redescubrir  
desde una mirada diferente del ayer.





Los autores expresan agradecimiento a La Universidad La Gran Colombia seccional Armenia y a La Universidad Católica de Pereira por la financiación del proyecto de investigación *Diseño de un modelo de auditoría de comunicación organizacional para las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda* y la publicación del presente texto resultado de la investigación.

Además, agradecen la colaboración brindada por las universidades privadas de los departamentos Quindío y Risaralda quienes suministraron información para la realización de la investigación soporte de esta publicación.



# Contenido

Introducción.....	15
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>21</b>
1. Preceptos y conceptos de la auditoría de la comunicación organizacional.....	21
1.1. Generalidades de la auditoría.....	21
1.2 Conceptos de auditoría de comunicación.....	24
1.3. La gestión comunicacional en las organizaciones.....	27
1.3.1 Proceso de comunicación.....	27
1.3.2 Mapas integrales de comunicación.....	29
1.4. La comunicación en las universidades.....	31
1.4.1 Diagnóstico general del ejercicio comunicacional desde las áreas de comunicación organizacional de las universidades objeto del estudio...	38
<b>Capítulo2.....</b>	<b>43</b>
2. Realidades y desafíos de la comunicación organizacional.....	43
2.1. Comunicación organizacional y orden global.....	43
2.2. Tipologías de la función de la comunicación organizacional.....	47
2.2.1 Sector: social y ONG.....	48
2.2.2 Sector: Comercial.....	54
2.2.3 Sector: Financiero.....	59
2.2.4 Sector: Productivo o industrial.....	63
2.2.5 Sector: Público.....	68
2.3. Desafíos de la labor comunicacional.....	72

2.3.1	Comunicación organizacional y <i>web marketing</i> .....	73
2.3.2	La gestión estratégica de la comunicación.....	77
<b>Capítulo 3</b> .....		<b>81</b>
3.	La auditoría de comunicación organizacional.....	81
3.1.	Modelo de auditoría de comunicación.....	81
3.1.1	Principios.....	83
3.1.2	Objetivo.....	83
3.1.3	Enfoque.....	83
3.1.4	Campos de actuación.....	84
3.1.5	Categorías de la auditoría de comunicación.....	85
3.1.6	Etapas o ciclo de la auditoría de comunicación.....	86
	Conclusiones y recomendaciones.....	103
	Referencias bibliográficas.....	107
	Anexo 1. Instrumento de recolección de datos.....	111
	Anexo 2. Matriz de análisis de información.....	115

## **Figuras y Tablas**

Figura 1. Mentefacto de la auditoría.....	23
Figura 2. Estructura mapa de la comunicación.....	29
Figura 3. Secuencia y parámetros para construir un mapa de públicos.....	30
Figura 4. Secuencia y parámetros para construir un mapa de medios.....	31
Figura 5. Modelo de auditoría de comunicación organizacional.....	82
Figura 6. Enfoque de la auditoría de la comunicación.....	84
Figura 7. Etapas proceso auditoria desde un enfoque sistémico.....	90
Figura 8. Determinación de hallazgos de auditoría.....	94
Figura 9. Etapas de la ejecución de la auditoría.....	99
Figura 10. Ejemplo de análisis de resultados.....	99
Tabla 1. Estructura del modelo de auditoría de la comunicación.....	82
Tabla 2. Cuestionario.....	87
Tabla 3. Matriz de planeación de auditoría.....	95
Tabla 4. Ejemplo matriz de planeación de auditoría de comunicación.....	96
Tabla 5. Ejemplo de cuestionarios y/o encuestas.....	97
Tabla 6. Ejemplo análisis de resultados para emitir conclusiones.....	100



# Introducción

La comunicación organizacional ha ganado espacios de participación estratégica en las organizaciones al ser concebida como una función de la gerencia, merced a la necesidad consolidar ventajas comparativas y competitivas con las cuales las organizaciones puedan avanzar hacia el alcance de sus metas de manera coordinada y acertada.

Este posicionamiento de la comunicación trae consigo de manera sinérgica el componente evaluativo y de seguimiento, pues toda actividad estratégica debe medir sus impactos como insumo de la planeación y es en este escenario donde entra a jugar un papel importante la auditoría, proceso de base financiera, de gestión, de legalidad y de evaluación del control interno para medir de manera detallada los procesos, actividades y estrategias planteadas en una organización. Así, de manera innovadora, la auditoría despliega su accionar en diversos espacios en la organización que son susceptibles de ser medidos, en este caso los intangibles y concretamente la comunicación organizacional o corporativa.

La presente publicación es una respuesta a la necesidad de conocer las innovaciones de la auditoría desde el quehacer interdisciplinario, y se adentra en el estudio de este campo (auditoría de comunicación), hasta ahora naciente, el cual se gesta de la unión de dos disciplinas en pro del desarrollo organizacional, la comunicación y la auditoría.

En la investigación soporte de este texto, se toma como unidad de análisis a las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda, como organizaciones punto de partida del estudio general de la auditoría de comunicación, y a través del estudio cualitativo y exploratorio de los procesos de comunicación organizacional de cada una de las universidades escogidas como muestra y sus actividades de medición, se logra determinar el estado de la auditoría en este sector y así consolidar un modelo propio para la auditoría de la comunicación organizacional, el cual aplica no solo en el departamentos del Quindío y Risaralda, sino también en el país entero.

Las universidades, vistas como una organización, vienen haciendo uso de la comunicación organizacional como un factor estratégico para la consolidación de la cultura universitaria, pues esta representa un eje integrador de estudiantes, docentes, personal administrativo e investigadores, a través de distintas estrategias de interiorización de la misión, la visión y los valores institucionales, las políticas, normas, procedimientos, las cuales se consolidan en la cultura.

La comunicación en todas sus dimensiones es vital para el alcance de las metas de una organización, pues es inherente a las personas que la conforman, y son estas quienes logran los objetivos y alcanzan metas, desarrollan procesos, actividades, acciones, entre otras actividades, tanto operativas como estratégicas. Por lo tanto, se puede determinar como premisa, la necesidad de un modelo de auditoría de comunicación como eje del desarrollo organizacional de las universidades, dado que es un proceso implícito en el quehacer de la organización, en todos sus niveles, funciones, actividades y estrategias.

Establecer un modelo de auditoría de comunicación como proceso fundamental de la planeación y la planificación en la cotidianidad universitaria es provechoso para determinar en qué medida la comunicación permite, proyecta, prospecta, posiciona y contribuye al crecimiento de una empresa o sector, en este caso las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda, a través del direccionamiento de esta como factor relevante y presente de manera permanente en cada espacio de la organización, explícitamente en sus integrantes.

En el desarrollo estratégico de la comunicación en la empresa es necesario reconocer la necesidad de planeación, proyección, interacción, dirección y control de la información y demás dinámicas propias de la comunicación, para el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento empresarial. “La comunicación debe exceder los límites de los productos y las marcas, para, además, ser articulada de manera inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica” (Scheinsohn, 2009:12). Es en este escenario donde la comunicación debe auditarse de manera estratégica para aportar no solo en el direccionamiento de los mensajes, sino también en el crecimiento y la productividad del sector.

La auditoría de comunicación está ganando importancia en las organizaciones. La comunicación y sus procesos en la empresa han pasado de ser elementos de lujo, propios de las grandes organizaciones, a ser un recurso intangible de importancia en las compañías. Inicialmente, los procesos de comunicación en las organizaciones partían, en el mejor de los casos, de un diagnóstico en busca de evidenciar los blancos a desarrollar, pero pocas veces se hacía intervención evaluativa en ese trabajo. Esta situación no otorgaba importancia a los resultados y su impacto en el alcance de los objetivos organizacionales y



por ende en el desarrollo de la empresa, al contrario, ubicaba a la comunicación como elemento cosmético en la organización.

Tras el aumento en los esfuerzos de competencia, la necesidad de estar en el mercado de manera contundente, el auge global de transacciones comerciales ubica a las empresas en un escenario de competencia internacional, y muchas otras razones, han provocado en las organizaciones, ya no solo grandes, a ver en la reputación, la gestión de crisis, la identidad, la imagen, la comunicación interna, el relacionamiento con los grupos de interés, la gerencia de redes sociales, y otros tantos procesos de comunicación, la posibilidad de posicionarse de mejor manera en el mercado.

Pero no solo los elementos intangibles de corte estratégico, como los mencionados, tienen un impacto real en las organizaciones, también las personas han pasado de ser simples trabajadores, a ser el motor primordial de desarrollo, y es en ellos en quien recae gran parte de la labor comunicacional de las empresas:

Más allá del beneficio lucrativo de la operación de las organizaciones y de las remuneraciones individuales por las tareas realizadas, está la recompensa de quien se siente respetado, oído y aplaudido, como expresión de alegría del espíritu humano que ha sido entendido (López, 2011:23)

El talento humano, capital humano, o como se quiera denominar, es hoy un punto de partida y de llegada en la consolidación estratégica de una empresa y es precisamente esos públicos internos quienes dinamizan los recursos intangibles en las compañías.

Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren ahondar esfuerzos en la gestión de la comunicación, y no verla solo como la relación y uso de los medios de comunicación, o como el área encargada de los eventos y el protocolo, pues cuando se habla de comunicación organizacional se hace referencia a un elemento de gran valor estratégico y son los recursos intangibles los que están en juego.

En este orden de ideas, la comunicación como proceso debe ser medido, pues de su seguimiento y evaluación depende la gestión efectiva. La investigadora Adriana Amado nos indica: “En el caso concreto de una auditoría de comunicación, la intención es generar una investigación profunda de todas las instancias comunicacionales de la institución para poder gestionar de la mejor forma posible todos los instrumentos de comunicación” (Amado, 2008:4).

Sumado a la anterior intervención de la profesora argentina Adriana Amado, se puede entender desde las prácticas de auditoría como el control y evaluación se constituyan en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional,

la auditoría debe ser vista como puente de progreso y elemento estratégico en tanto contribuye al logro de los objetivos de una organización.

La auditoría es un proceso sistemático para conseguir y valorar de forma objetiva las evidencias referidas a información sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo propósito se fundamenta en establecer el grado de correlación del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen (Grisanti, 2012:93).

En este contexto se planteó la pregunta de investigación ¿Cuál es el modelo de auditoría al proceso de comunicación organizacional más adecuado para las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda? La indagación permite un desarrollo teórico-conceptual, soporte argumentativo desde categorías de análisis tales como auditoría interna, de gestión, operativa, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa y auditoría de comunicación.

Como objetivo general se propuso diseñar un modelo de auditoría al proceso de comunicación organizacional para las universidades privadas de los departamentos del Quindío y Risaralda, de manera particular, se buscó identificar la estructura del proceso de comunicación organizacional y el modelo de auditoría de comunicación organizacional presente en las universidades estudiadas.

Las organizaciones contemporáneas vienen adoptando en su estructura estratégica la implementación de procesos intangibles como un activo de resonancia en el desarrollo y vida de las mismas. El proceso de comunicación es actualmente una línea de acción, gestión y desarrollo impartida desde la dirección y con gran asignación de recursos, todo ello para fortalecer los procesos claves de cualquier organización y así posicionar, sostener o extenderla.

La reputación, como resultado del constructo cronológico de la organización, la imagen como proyección presente, el clima y la cultura organizacional, la identidad, el manejo de la información en situaciones de crisis, el posicionamiento, el nivel de recordación en el cliente, el servicio, la atención, la responsabilidad social empresarial, los valores agregados y todos aquellos elementos intangibles de una organización, son pieza vital de la gestión administrativa.

La medición y auditoría a estos procesos es tarea fundamental para poder determinar la existencia y efectividad de los mismos, la totalidad de los registros, la clasificación adecuada, la relación costo-beneficio, entre otros; componentes determinantes del nivel de efectividad y por ende de gestión, todo ello para el desarrollo integral de la organización.

De esta manera se sitúa la importancia de este texto, pues el aporte es interdisciplinario y permite analizar la comunicación y su auditoría como decisivos en el alcance de los objetivos y metas de la organización.

Entender la auditoría de la comunicación beneficiará a las organizaciones en general, específicamente a las universidades de los departamentos del Quindío y Risaralda, sector seleccionado como unidad de trabajo de esta investigación. Es importante hacer hincapié en la novedad del estudio, pues el desarrollo en este campo no ha avanzado lo suficiente y existe la necesidad de aportar desde la investigación a la construcción conceptual y práctica de la auditoría de comunicación como proceso sustancial del desarrollo organizacional.

Este texto representa un aporte para el constructo teórico de la auditoría y la comunicación, impulsando un avance metodológico en la gestión empresarial y, por ende, en la labor gerencial de cualquier tipo de organización. A continuación, se presenta una síntesis de la composición general.

En el primer capítulo se define los referentes teóricos y conceptuales soporte de la auditoría de comunicación. Parte de los hechos y aportes históricos significativos en el desarrollo de la auditoría y aborda su evolución en el tiempo; la auditoría ha tomado diferentes facetas, en un momento, permitió la revisión crítica de aspectos financieros, de control interno, administrativos, de procesos y un reciente eslabón de comunicación organizacional. Revisa conceptos, objetivos y alcance de las técnicas de auditoría en diversos contextos, se encuentran aportes desde diferentes miradas, y se conjugan elementos de carácter contable y comunicacional dando ruta al diseño de un modelo de auditoría de comunicación.

En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en las universidades del eje cafetero visibilizando el alcance de los departamentos de comunicación, su importancia e impacto en el crecimiento de estas organizaciones. El proceso de comunicación contiene aspectos estratégicos, tácticos y operativos. Este capítulo permite entender estos conceptos y alinearlos con la realidad de la comunicación organizacional para ser evaluado a través de herramientas administrativas y contables.

En el tercer capítulo se incorpora un modelo de auditoría de comunicación organizacional, en el cual se establece los principios rectores de cada etapa del ciclo de auditoría, define el enfoque de auditoría determinado por la necesidad de evaluar la eficacia, eficiencia o efectividad del proceso. El modelo identifica el campo de actuación de la comunicación; directiva, externa y organizacional y permite unificar categorías de la evaluación: de procesos, de productos, de resultados o de recursos comunicacionales integrando el manejo de la información y los resultados de la auditoría. El modelo se esboza en seis etapas: Etapa previa, Selección del objeto de auditoría, Planeación, Ejecución,

Finalización, y Seguimiento y apoyo. Para cada etapa se presenta una propuesta técnica e instrumentos de captación de la información, medición, papeles de trabajo, entre otros.

La academia y las organizaciones han entendido la comunicación como un elemento clave y vital del crecimiento y desarrollo organizacional, para estas se presentan los resultados de investigación como insumo académico, estratégico y de gestión. Es importante resaltar el trabajo de carácter interdisciplinario para unir esfuerzos disciplinares desde la contaduría pública, específicamente la auditoría y la comunicación organizacional. El resultado de este proceso de amalgamamiento temático es un modelo ajustable a las reales necesidades de auditoría de un elemento vital en la vida de una organización, como lo es la comunicación.

El ejercicio interdisciplinario otorga la posibilidad de interacción entre diferentes discursos, despeja el camino del trabajo grupal, elimina las fronteras invisibles establecidas entre las ciencias, y demuestra las diversas oportunidades existentes en el trabajo interdisciplinario. De igual manera se destaca el trabajo interinstitucional para la realización de este libro, la unión de la Universidad La Gran Colombia de Armenia y la Universidad Católica de Pereira, quienes a través de los grupos de investigación Gecofit y Comunicación y Conflicto de los programas de Contaduría Pública y Comunicación Social-Periodismo respectivamente. Dos grupos con intereses aparentemente diferentes evidencian la capacidad de llegar a puntos de encuentro disciplinares y desarrollan el proyecto de investigación soporte de este texto.

Los resultados del trabajo interdisciplinario e interinstitucional son los protagonistas, pues hoy se puede ofrecer una metodología novedosa para auditar la comunicación en las organizaciones, lo cual había sido dejado de lado y no se había considerado con la importancia requerida. La comunicación como recurso intangible tiene desde hoy una nueva forma de evaluarse, de medirse, es decir, a partir de este momento existe una metodología rigurosa, a través de la cual se puede evaluar la efectividad de la comunicación y, por ende, facilitar la toma de decisiones al respecto.

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

## **1.1. Generalidades de la auditoría**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

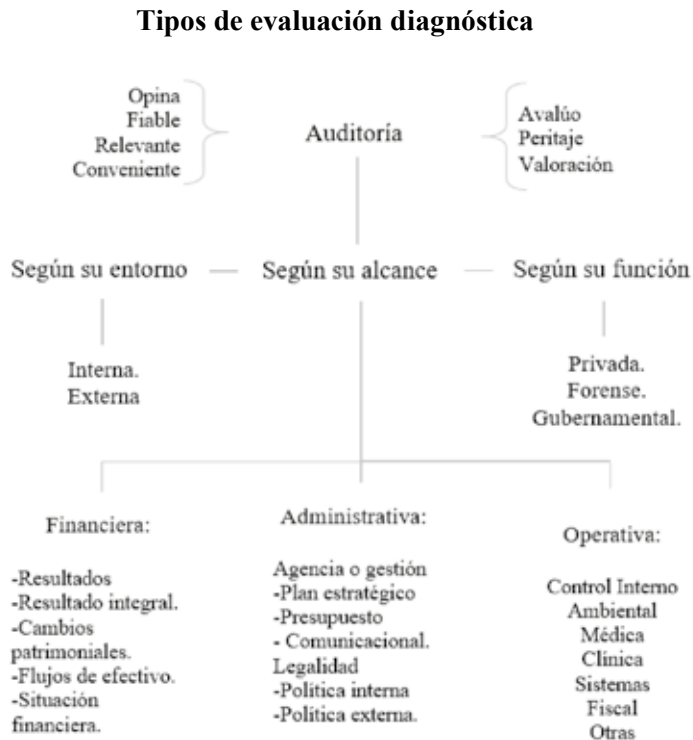
Esta clase de auditoría requiere que el personal que ejecuta la auditoría conozca los procesos administrativos de la empresa y los conceptos teóricos de la administración para emitir una opinión profesional sobre la entidad y brindar asesoría soportada en buenas prácticas. Se evidencia entonces una conjugación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

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

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

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

**Figura 1.** Mentefacto de la auditoría



**Fuente:** Gherson Grajales Londoño (2015-04)

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

## 1.2 Conceptos de auditoría de comunicación

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3. La gestión comunicacional en las organizaciones**

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

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

#### **1.3.1 Proceso de comunicación**

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

##### ***Comunicación Directiva***

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

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

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

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

### ***Comunicación de Marketing***

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

### ***Comunicación Organizacional***

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

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

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

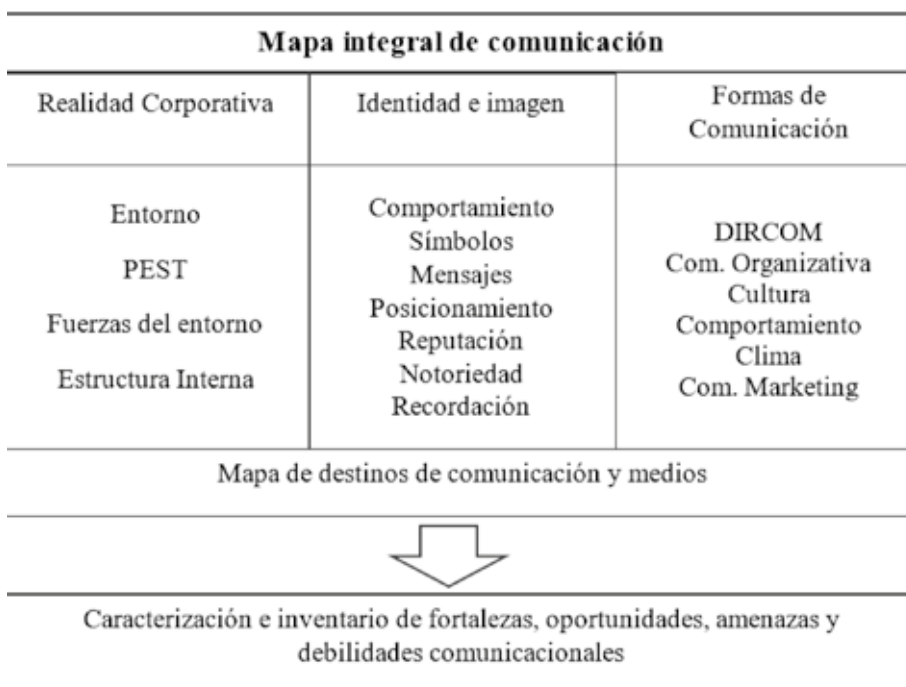
seguir, en especial o referente a los instrumentos a aplicar en cada una de las universidades objeto del estudio.

### 1.3.2 Mapas integrales de comunicación

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

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

*Figura 2.* Estructura mapa de la comunicación



**Fuente:** Fuentes (2010 b)

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

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



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

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



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

## 1.4. La comunicación en las universidades

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se debe prestar atención a dos situaciones:

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

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

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

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

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

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

##### ***Comunicación directiva***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Comunicación mercadológica***

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

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

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

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

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

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

### ***Comunicación organizacional***

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



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

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



## **2. Realidades y desafíos de la comunicación organizacional**

### **2.1. Comunicación organizacional y orden global**

La gestión de la comunicación podría afirmarse es una disciplina encaminada a afrontar una situación particular, la de posicionar su gran importancia estratégica en el desarrollo de las organizaciones y al mismo tiempo reformular de manera constante sus formas de actuar, merced a los vertiginosos cambios tecnológicos, económicos y políticos dados en el mundo empresarial.

En este sentido la comunicación organizacional, corporativa, institucional, estratégica o cualquiera de sus vertientes, debe adaptarse a las nuevas visiones y formas de gestión gerencial, pero también a las transformaciones a nivel global generadas por las naciones desarrolladas a través de sus economías, sus instituciones y sus procesos políticos. Para entender las anteriores aseveraciones, es importante dar claridad a algunos aspectos claves en el entendimiento de las dinámicas organizacionales, permeadas de manera continua por las presiones propias del desarrollo global.

Inicialmente, debemos traer a colación los escenarios actuales y futuros que demarcan la existencia global y en los cuales la comunicación corporativa juega un papel preponderante y decisivo en el desarrollo de las organizaciones y en el aporte por un mundo más equilibrado, de esta manera escenarios como la preocupación por la sostenibilidad, el avance de la tecnología, la educación, los cambios de juego en cuanto a las economías estables, las nuevas súper naciones, la descentralización del poder, y la influencia ejercida en la transformación de las empresas, se evidencian como neurálgicos para las organizaciones del futuro.

Como lo plantea Kelly (2006:297) “nuestros actuales planes de gobernabilidad global (fragmentarios en el mejor de los casos, incoherentes

en el peor) están demostrando ser cada vez más inadecuados para resolver los complejos problemas de nuestro tiempo y mucho menos para convertirlos en posibilidades”, esto supone un mundo convulsionado en constante búsqueda del equilibrio, pero con grandes y graves influencias desde los afanes económicos, lo cuales entorpecen, desvían y retardan la llegada a ese equilibrio anhelado.

En este orden de ideas, se puede decir que la preocupación actual por un planeta sostenible, viene siendo un debate asiduo desde la política, la economía global y el poder; “la insostenibilidad de nuestro mundo tiene profundas raíces ecológicas, que residen en el serio y todavía creciente desequilibrio entre las necesidades humanas y habitabilidad y los ciclos de automantenimiento de la naturaleza” (Laszlo, 2004:4); vivimos un crecimiento a escala nunca antes vista, es decir, en los últimos 50 años hemos crecido a ritmos acelerados en comparación con los años o incluso siglos y milenios anteriores, pero también hemos consumido más recursos naturales de los que podemos renovar, generando profundas incertidumbres sobre la supervivencia futura.

En gran medida el uso y abuso de los recursos pasó de ser un tema particular del hombre a ser un insumo vital de la industria, ubicando a las organizaciones como una de las principales causantes del desastre ambiental y la actual insostenibilidad. Por ende, la gestión estratégica de la comunicación, vista como elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones, se convierte en un puente entre la sociedad y la empresa, una sociedad contemporánea con conciencia cada vez más crítica frente al deterioro ecológico y con capacidad de velar por el cumplimiento del cuidado del planeta por parte de las empresas; esta veeduría, auditoría y la agencia social, son propias de una sociedad en desarrollo con el poder de la ciudadanía global y por ello la comunicación se convierte en el proceso necesario para rendir cuentas y dialogar con la comunidad y así mantener una relación de beneficio mutuo encaminada hacia la sostenibilidad.

Otro aspecto importante a desarrollar es el del avance tecnológico, el cual ha cambiado drásticamente la forma de actuar, pensar y estructurarse de las organizaciones actuales y nacies. De esta manera, se plantean diferentes visiones de este escenario, una propuesta, la de Rifkin (2004:25) relaciona las nuevas tecnologías con la disminución de los puestos de trabajo y el impacto social generado por esta acción:

En la era industrial, la mano de obra humana masiva trabajaba junto con las máquinas para producir bienes y servicios. En la era del acceso, las máquinas inteligentes, en forma de software, ordenador, robótica, nanotecnología y biotecnología, sustituyen progresivamente la mano de obra humana.

Otro es el planteamiento de Kelly (2006:297), quien propone:

La aceleración de la tecnología tiene lugar a un ritmo parejo, y nos proporciona cada vez más poder para manipular nuestro mundo, en especial la naturaleza y la esencia misma de la vida, lo cual provoca una preocupación ética y pragmática cada vez mayor (pero también desigual) y un rechazo a la práctica sin restricciones de la ciencia.

De igual forma se podría ver a los avances tecnológicos como aliados en la búsqueda de un mundo sostenible, equilibrado, con procesos eficientes y en pro de la vida y en sí de la humanidad, las organizaciones no son ajenas a los cambios tecnológicos y cada vez se transforman o adaptan a ellos, generando nuevas estructuras y estrategias de comunicación, en que la gestión comunicacional de carácter organizacional debe alinear sus esfuerzos de la mano de la tecnología.

La inclusión de la virtualidad en las organizaciones como estrategia de relacionamiento y comunicación con los diferentes grupos de interés es un ejemplo de ello, redes sociales de gran impacto global como Facebook y Twitter, el *Mailing*, *Web-marketing*, los dispositivos móviles, el teletrabajo, y muchas otras plataformas tecnológicas virtuales soportadas por la internet, se vienen posicionando como aliados estratégicos y vitales en las empresas de hoy y de hecho en muchas de ellas son la entidad en sí misma. Esto supone una nueva y revolucionaria manera de ver a la comunicación como esencial en los procesos de relacionamiento, indispensables en un mundo globalizado exigente, por ello la comunicación organizacional se plantea retos importantes, como se menciona al inicio de este escrito, en donde no solo se debe procurar por demostrar su utilidad, también adecuar constantemente a las aceleradas y múltiples transformaciones tecnológicas.

“Nuestra equivocada visión es creer que las organizaciones son jerárquicas y centralizadas, aunque muchas tengan ahora características nuevas e incluso opuestas: en red y descentralizadas” (Kelly, 2006: 297). Esta afirmación realizada por Eamonn Kelly en su libro *La década decisiva*, nos pone en aviso sobre la transición de las organizaciones hacia nuevos modelos, más descentralizados, flexibles y en donde la comunicación juega un papel de gran importancia en el crecimiento de las mismas.

Las características del modelo de red son más apropiadas para seguir los imperativos de crear, combinar y aplicar el conocimiento y las ideas para innovar[...] además, el modelo de red fomenta y permite la colaboración de unas organizaciones con otras. Esta es una característica futura clave tanto de la gobernabilidad, como de la innovación” (Kelly, 2006: 300)

Más importante aún es que da a la gestión de la comunicación en las organizaciones un insumo de trabajo que le permite ejercer un papel primordial

de supervivencia para las empresas, enfocado a las relaciones establecidas desde la comunicación con los diferentes grupos de interés, entre ellos otras organizaciones con las cuales se trabajaría de manera colaborativa. Esta tendencia ya la estamos viendo y empresas, del mismo o diferente sector, están uniendo esfuerzos por un objetivo en común o por metas distintas, pero con beneficios compartidos, y allí la comunicación está jugando un rol estratégico de gestión y generación de valor a los componentes intangibles de las organizaciones, lo cual otorga un soporte al negocio de la empresa.

No podemos dejar de lado un escenario de influyente importancia como es la educación:

No es nada nuevo sostener que la educación y el aprendizaje son factores básicos de éxito en un mundo cambiante. Con frecuencia se afirma que los países competitivos que operan en una economía global están esencialmente dedicados a una carrera de aprendizaje; la sociedad que puede adaptar a un mundo cambiante sus técnicas, conocimientos y capacidades es la que gana (Kelly, 2006: 336).

Es claro entonces, que la educación tiene relación directa con el crecimiento de una nación, y por ende del desarrollo de las economías, la estabilidad de la política y la construcción de la cultura y en ello participan de manera directa las organizaciones.

Si reconocemos el hecho de la globalización como un dato objetivo de la realidad, la pregunta de cómo transformarnos para convivir con ella, pasa obligatoriamente por la reflexión serena y profunda sobre qué esperamos de la educación ¿educación para toda la vida, capacitación para el trabajo, educación permanente? son preguntas que hoy se nos plantean bajo la óptica de ese cambio global que nos condiciona y afecta en todos los órdenes de la vida (Cordera, 2006:11).

La educación sin duda alguna es el gran soporte de todo lo planteado hasta el momento, no hay desarrollo de ningún tipo sin la consideración de la educación como el punto de partida y de llegada de todos los procesos. Las organizaciones no pueden desconocer el gran papel de la educación en su evolución, y el futuro del mundo está fundamentado en la educación, vista como un proceso continuo de reflexión y por supuesto de comunicación, pues esta última no es ajena al proceso, y en las organizaciones permite trazar el camino del desarrollo. Por ello, las preocupaciones que hoy existen sobre la educación y su relación con el presente y futuro de la humanidad, son totalmente válidas y justificadas.

Finalmente, el mundo actual pone sobre la mesa una serie de cambios considerablemente influyentes en el actuar de las organizaciones y por ende plantea fuertes desafíos para la comunicación. Vemos como en la actualidad economías dominantes como la norteamericana y europea inician una era de

inestabilidad, conminan al resto del mundo a buscar nuevas formas de actuar y relacionarse y por supuesto, nuevas economías emergen.

Las organizaciones no son ajenas a estos procesos y, por lo tanto, surgen empresas cuya operación se realiza con metodologías no convencionales, direccionadas desde las nuevas tecnologías y con presencia global. Estas compañías presentan nuevas formas de comunicación que propenden por los ejercicios no jerarquizados en que la meta primordial es la participación de la sociedad en las decisiones de la empresa, pues esta es la directamente afectada, positiva o negativamente, de las acciones de las organizaciones.

La comunicación toma un tinte multicolor impregnado por inestabilidad económica, que obliga a las organizaciones a ser diferentes, con mercados diversificados, sin fronteras y con una clara y profunda conciencia del impacto sobre sus públicos, y por ende la necesidad de unos procesos de comunicación basados en las relaciones directas, honestas y contundentes con cada grupo de interés. El surgimiento de nuevas economías, nuevas naciones potencias, en donde el panorama no dibuja una sola súper nación, sino un conjunto de naciones con un futuro promisorio, conlleva y también a la reestructuración de la empresa moderna, tal y como lo hemos mencionado.

Algo que es claro es la necesidad de conocer cada vez más los procesos de comunicación y su relación directa e indirecta con la gestión de las organizaciones, su inmensa participación en la valuación de los intangibles y su relación directa con el desarrollo. La comunicación estratégica y su gestión será un tema de estudio en las próximas décadas, gracias a las tendencias marcadas para las organizaciones del siglo XXI y plasmadas en este torbellino de incertidumbres llamado sociedad.

## **2.2. Tipologías de la función de la comunicación organizacional**

La función de la comunicación en las organizaciones es fundamentalmente el contribuir con el alcance de los objetivos trazados, la comunicación debe aportar en los componentes estratégicos proyectados desde cualquier tipo de organización para el logro de sus metas. Sin importar el sector que una organización representa, requiere de la comunicación como recurso intangible para la estabilidad, equilibrio, desarrollo y adecuado funcionamiento.

Es así como la comunicación organizacional, cuya mayor dificultad ha sido el pasar de ser un elemento de menor importancia a uno estratégico, debe ser materia de estudio, evaluación y seguimiento constante para de esta manera apoyar su configuración como una disciplina de carácter estratégico y por ende imprescindible en las organizaciones.

Tal como lo plantea Cees Van Riel (1997:8) “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende”. Así, se puede afirmar que la presencia de la comunicación en las organizaciones es de carácter vital, implica la supervivencia de la empresa y permite o propicia su desarrollo en armonía con los factores económicos y financieros, el desarrollo de los recursos humanos, las ventas y en sí todas aquellas áreas susceptibles de intervención desde la comunicación (la totalidad de la organización) para el alcance de sus objetivos.

En este sentido un comunicador corporativo u organizacional o como se ha venido denominando en algunas esferas académicas y empresariales, *el Dircom*, tiene un amplio y complejo campo de acción, el cual, debe alinear con los propósitos de la organización y mancomunarse con las diferentes áreas que la componen “el Dircom es fundamentalmente el estratega y gestor de los valores intangibles” (Costa, 2009:17).

A continuación se presenta de manera comparativa la realidad comunicacional en materia corporativa u organizacional, en cada uno de los sectores empresariales de Colombia, como un esfuerzo por comprender y aportar al rol del comunicador en las organizaciones y su posicionamiento como una función estratégica vital para el crecimiento y sostenibilidad de las mismas.

### **2.2.1 Sector: social y ONG**

1. Tipo de proceso: en el ámbito de las organizaciones sociales, la comunicación juega un papel de gran importancia dada su función social, es decir, si bien toda entidad tiene de manera inherente una responsabilidad con la sociedad, aquellas definidas dentro del marco de lo social sostienen su accionar en el apoyo y trabajo continuo y aunado con la comunidad. Para agremiaciones como fundaciones, asociaciones, fondos, cooperativas, cajas de compensación, entre otras entidades no gubernamentales (ONG), la relación con sus públicos se convierte en su razón de ser, sin querer decir con ello que para las empresas de otros sectores no lo sea, la intención es expresar que las entidades sociales, tienen como finalidad las comunidades atendidas a través de su labor.

La comunicación organizacional no solo es un área dentro de la estructura, ella representa un componente misional, pues tomando la comunicación como macro-proceso de una entidad de tipo social, se podría afirmar que su misión se centra en la generación de cambios y en el impacto directo en una colectividad determinada, por lo tanto, la comunicación no se centra en la institución, sino en su relación con la comunidad atendida.



Bajo el argumento dado sobre las organizaciones de carácter social frente a su relacionamiento no con clientes, desde el sentido estricto comercial, sino con una comunidad específica atendida o beneficiaria de sus actuaciones; podemos decir que el direccionamiento de la comunicación en estas entidades es en esencia fundamento de sus acciones, base del horizonte misional y soporte de toda la actividad social a desarrollar. No obstante, los procesos de imagen, reputación y reconocimiento entran a dar peso en la labor comunicacional, pues estas organizaciones requieren de manera permanente ser reconocidas en los ámbitos estatales, en la comunidad y por supuesto en la empresa privada, de donde provienen parte de los fondos requeridos para su operación.

La función del comunicador en las organizaciones sociales es amplia, pero nunca se desdibuja su función de interacción con la comunidad y de gestión de mensajes para la misma por encima de la difusión de la organización. En este sentido, la labor de imagen, reputación y posicionamiento son de carácter estratégico, aunque en esencia hacen parte de la misión, pues contribuyen de manera clara en alcanzar el objetivo de financiamiento y sostenibilidad económica demandada, así su característica sea una entidad sin ánimo de lucro.

Juan Luis Martínez (1998) en su libro *La imagen de las ONG de desarrollo* plantea de manera amplia la relación de la comunicación con la imagen dichas entidades en España, a continuación se citan algunas afirmaciones propuestas en el libro como evidencia de la labor comunicacional de imagen, reputación e identidad generada desde la ONG hacia sus públicos:

Los individuos se vincularán a la ONG si se identifican con su causa, sus fines y formas de actuación. Esta identificación se basa en la percepción que la audiencia tiene de la ONG por los sistemas y procedimientos de comunicación que esta emplea a la hora de presentarse ante la sociedad. (Martínez, 1998: 194)

Así, se concluye que la comunicación organizacional en las entidades sociales se enfoca de manera directa a los componentes misionales, convirtiéndose no solo en un área, sino en estructura funcional y elemento vital de la labor y razón de ser de estos organismos. Es de anotar que en Colombia existe un modelo único de organización categorizado en el sector social, se trata de las cajas de compensación familiar, las cuales apoyan de manera directa a la comunidad laboralmente activa y pensionada en temas de salud, subsidio, vivienda, recreación, formación, desarrollo humano, laboral y familiar.

En este tipo de organizaciones la comunicación podría catalogarse como mixta, es de tipo misional y estratégico. Misional, en coherencia con lo expuesto, frente a la labor comunicacional en las entidades sociales, y estratégica en cuanto a la vocación de servicio de las Cajas, es decir, poseen servicios de salud, educación, recreación y cultura, ofertados a grupos específicos de

clientes, así como a sus beneficiarios, pero con carácter comercial, en algunos de los casos, sin desdibujar la característica de entidad sin ánimo de lucro. Por lo tanto, la comunicación debe también alinearse con los objetivos de negocio.

2. Subprocesos asociados: como se ha mencionado en el punto anterior, la gestión comunicacional en las organizaciones de tipo social tiene anclado de manera sinérgica al macro-proceso de comunicación una serie de subprocesos dirigidos al alcance de las metas de la organización en relación directa con el beneficio de sus comunidades. En este orden de ideas los subprocesos a desarrollar son los siguientes:

- a. Gestión de la identidad: las instituciones de tipo social requieren generar identificación de sus comunidades con los objetivos, propósitos y filosofía de la entidad, así los beneficios recibidos serán proporcionales con sus públicos. Esta identidad también debe forjarse en los entes de apoyo, ya sean públicos o privados, pues de la manera como se identifican depende el grado de apoyo a las causas de la organización (ONG, fundación, asociación, etc.).
- b. Gestión de la imagen y reputación: de mano con la identidad, la generación de una imagen favorable y una reputación positiva ante los públicos, esencialmente comunidad y entes de apoyo, son necesarias para el desarrollo eficaz, el reconocimiento en el ámbito social y con una reputación que permita ser vista como una buena opción, desde el punto de vista de los Estados, para la ejecución de proyectos de atención a la comunidad, situación que también sucede en relación con otras entidades privadas, entes públicos, sociales y opinión pública en general.
- c. Información y prensa: la relación con los medios de comunicación es importante en las entidades de tipo social, pues representa una de las vías de visibilización de sus actividades, y por ende del impacto de estas en las comunidades, lo que de manera directa incide los niveles de reputación positiva, identidad e imagen favorable.
- d. Relaciones con comunidad: es fundamental el ejercicio de relacionamiento con las comunidades donde hace operación la entidad de carácter social, de esta relación dependen los procesos de comunicación necesarios para la sinergia entre la organización y sus comunidades. Es vital, de igual forma, este ejercicio para el reconocimiento de las necesidades, costumbres, estilos de vida, creencias, rituales, etc., que pueden potencializar la labor no solo de comunicación, sino la misión misma de la entidad.
- e. Comunicación para el desarrollo: ligada con el punto anterior, propende por el desarrollo de las comunidades, desde sus diferentes tipos de necesidades, a través de la actuación de la comunicación como eje articulador entre la sociedad y la entidad que apoya el proceso, sea

esta una ONG, fundación, asociación, fondo, entidad social, caja de compensación, entre otras.

### 3. Objetivo misional

Generar relaciones efectivas con los diferentes grupos de interés que intervienen en el adecuado desempeño de la función social en las comunidades a intervenir, apoyar, atender, trabajar o investigar, mediante el fortalecimiento y dirección de los procesos de comunicación organizacional.

### 4. Objetivos estratégicos

- Gestionar ejercicios de buen relacionamiento con las comunidades que son objeto del trabajo de la organización social.
- Establecer un proceso de reconocimiento de las comunidades.
- Generar estrategias de comunicación para el desarrollo para el apoyo de la labor social en las comunidades.
- Gestionar ejercicios de buen relacionamiento con entidades de apoyo a la labor social (Estado, organizaciones públicas, privadas, internacionales, entre otras).
- Gestionar la imagen de la entidad.
- Gestionar la reputación positiva de la entidad.
- Generar procesos de identidad tanto en comunidad, como en entidades de apoyo.
- Gestionar la información de manera asertiva para su uso en los medios de comunicación y para la opinión pública.

5. Énfasis del discurso: en el sector de las organizaciones sociales el discurso tiene énfasis definido en la actividad social, traducido en las acciones de apoyo, atención, intervención o fortalecimiento de las comunidades, en la mayoría de los casos vulnerables o pertenecientes a grupos sociales marginados o en situaciones de desprotección o abandono por parte de los gobiernos. En este sentido, el discurso en este sector no pretende el posicionamiento de la entidad, sino de las acciones ejecutadas en una comunidad determinada, convirtiendo en protagonista a la sociedad y a las actividades realizadas para ella y en un segundo plano a la entidad ejecutora. La comunicación en este escenario discursivo tiene como finalidad el generar un buen relacionamiento con esas comunidades beneficiadas y así afianzar aún más el discurso de la entidad y por efecto de espejo se generan procesos de identidad, imagen y reputación redundantes en beneficio para la entidad.

6. Relevancia de los instrumentos: en este sector cobra especial importancia la comunicación directa, voz a voz, pues el mensaje va encaminado a generar impacto en una comunidad determinada, en crear valor, gestionar el cambio y motivar la movilización social. Tanto para las relaciones establecidas con la comunidad, como para las generadas con entidades de apoyo y medios de comunicación, los mensajes giran en torno al proceso de intervención social, sus avances o resultados. De igual forma, en la gestión de imagen, identidad y reputación, son las acciones mismas de la entidad y la efectividad de las mismas (en términos de movilización social, beneficio, transformación o desarrollo) las que permiten el reconocimiento de su labor y por ende la generación de percepciones frente a ella. No obstante, los medios de comunicación tradicionales y las nuevas tecnologías entran a jugar un papel muy importante, el de refuerzo de los mensajes y la categorización de los públicos receptores, sin embargo, el instrumento de mayor relevancia es la comunicación directa.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector social son:

**La comunidad:** las entidades de carácter social tienen a este público como el más relevante, pues existen por su vocación o intencionalidad de servicio con las comunidades. Estas instituciones esperan de este grupo de interés su apoyo en las acciones a desarrollar, para así poder dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y con los trazados con cada comunidad. La relación y demás acciones de comunicación con el grupo de interés es primordial para el óptimo desarrollo de las actividades propias de la entidad. Asimismo, la comunidad espera de las organizaciones de tipo social, apoyo, acompañamiento, respaldo y honestidad en sus acciones, pues ve en dichas entidades una respuesta a sus necesidades y por ende requieren de relaciones enmarcadas en la confianza mutua, con procesos de comunicación claros, direccionados, generadores de participación y movilización social.

**Entidades de apoyo:** para las organizaciones sociales es importante entablar relaciones de confianza con las entidades que apoyan su labor, tales como el Estado, la comunidad internacional, el sector privado. La característica de ser entidades sin ánimo de lucro no las exime de requerir recursos, pues la actividad social requiere de grandes sumas de dinero para la ejecución de proyectos, programas o planes de intervención, apoyo, gestión, acompañamiento, atención, desarrollo, entre otros, en las comunidades beneficiarias.

La comunicación juega un papel de gran importancia, no solo en la estrategia de relacionamiento, sino también en la consolidación y sostenimiento de la imagen, la identidad y la reputación positiva, elementos influyentes en esta relación y que pueden marcar la diferencia entre obtener recursos y no tenerlos. Las entidades esperan de este grupo de interés el apoyo, no hacia la entidad sino a los programas o proyectos, en ese sentido se hace necesaria la comprensión y acuerdo sobre la filosofía y razón de ser de esta.

Por su parte este grupo de interés espera de las entidades sociales un uso adecuado de los recursos proveídos, una absoluta vocación de servicio social, y en algunos casos un reconocimiento de sus acciones solidarias. Es importante decir que las entidades de apoyo aportan en proporción al reconocimiento que la organización de tipo social haya generado de sus acciones, de esta manera se propicia una labor de comunicación enmarcada en gran parte en la gestión de la imagen, la identidad y la reputación, tal como lo hemos mencionado anteriormente.

**Medios de comunicación social:** los medios son sin lugar a dudas legitimadores del discurso expresado por las entidades sociales. Son así mismo vehículos de opinión pública, y de manera indirecta proyectan la imagen y apoyan la construcción de la reputación. En este orden de ideas, los medios de comunicación social son para las organizaciones sociales un importante grupo de interés, con quienes hay que generar y mantener buenas relaciones y construir canales de comunicación eficaces entre cada una de las partes. Los medios esperan de las entidades sociales información oportuna, clara, veraz, de impacto y relevancia para la sociedad, opinión pública y contribución en la construcción de país, hablando específicamente de Colombia.

Los medios también esperan una relación estrecha, llevada más allá del manejo de la información, pues en ocasiones son excelentes aliados en tareas sociales. Las organizaciones del sector social, esperan de los medios apoyo en la difusión de sus proyectos y en general de sus actividades, no se espera una mediatización de la organización, sino de su accionar en la comunidad, requieren de los medios un entendimiento de la labor social y de la importancia de la difusión de este tipo de acciones en un país como este (Colombia), las organizaciones esperan de los medios compromiso social y apoyo, sobre todo solidaridad, pues el factor financiero no puede ser involucrado en este tipo de relaciones, haciendo referencia a aquellos medios que piden pauta publicitaria a cambio de difusión de información, una práctica desafortunada en algunos medios colombianos, sobre todo los locales.

**Funcionarios de la entidad social:** es un grupo de interés que no puede ser descuidado, pues si bien muchas de los colaboradores de este tipo de entidades lo hacen por una alta vocación de servicio, en ocasiones en modalidad de voluntariado, y requieren ser atendidos y tenidos en cuenta desde la labor comunicacional. En este tipo de organizaciones la cultura organizacional es muy marcada y está ceñida a los preceptos de servicio y apoyo a las comunidades, sin embargo, debe reforzarse y difundirse de manera permanente, así mismo con el clima, necesario para un adecuado desempeño de las acciones.

Con respecto al clima organizacional, puede verse golpeado por situaciones económicas, o por las negativas de apoyo, o el rechazo de la comunidad, entre otras; situaciones susceptibles de intervención desde la comunicación.

En este sentido, la entidad espera de este grupo de interés compromiso y vocación con la comunidad, desde el sentido de pertenencia y orgullo con la organización, una mezcla necesaria para el eficaz desarrollo de las actividades y de pleno designio de la comunicación. Este grupo de interés espera de la organización apoyo, respaldo y gestión para poder cumplir con la misión de acompañamiento en las comunidades.

## **2.2.2 Sector: Comercial**

### **1. Tipo de Proceso**

La comunicación organizacional en este tipo de empresas requiere de una perfecta alineación con los propósitos de la organización, que están enfocados al crecimiento y a la utilidad económica. Por ende, este crecimiento está relacionado con la calidad de los productos ofertados, la atención al cliente, el servicio, la experiencia de venta, el valor agregado, el posicionamiento de marca, la imagen, la reputación, el manejo efectivo de crisis, la relación directa con el cliente, las estrategias de mercadeo, entre otros.

El panorama comunicacional en estas empresas es vasto, pues si bien hay una necesidad sentida de la participación de la comunicación en los procesos comerciales, también la hay de comunicación interna, pues comúnmente estas entidades son apoyadas por un gran número de colaboradores, en algunos casos distribuidos por el territorio nacional e internacional, los cuales deben ser alineados a la estrategia de la organización. Tanto al interior como exterior de la institución, se requiere un manejo estratégico de la información, pues todo el esfuerzo de la labor comunicativa debe estar enfocado al logro de los objetivos de la organización, los cuales, tal como dijimos, son de carácter comercial.

La comunicación es estratégica en el sector comercial porque está totalmente llamada a la gestión, planeación de sus actividades, dirección de las mismas y a su permanente medición y evaluación con el fin primordial de lograr crecer en ventas, lo anterior redundando en mayor utilidad y por ende en crecimiento de la organización, representado en la expansión. Para este fin no solo se hace uso de la comunicación comercial o de *marketing*, como bien podría pensarse, pues en el camino por el crecimiento en ventas convergen una serie de elementos comunicacionales claves, los cuales se enumeran de la siguiente forma (no en orden de importancia) y que corresponden a los subprocesos de comunicación:

## 2. Subprocesos asociados

- a. *Participación de los colaboradores:* el objetivo estratégico de una organización comercial no se alcanza solo con las campañas publicitarias, los colaboradores deben ser partícipes de las estrategias que conducen al logro del objetivo. Para ello, es necesario la existencia de un adecuado clima laboral, una cultura establecida y arraigada, los colaboradores deben sentirse identificados con la empresa, sus políticas, valores, filosofía y horizonte; debe existir sentido de pertenencia y la imagen y reputación interna debe ser altamente positiva, así como las percepciones generadas. Los colaboradores deben estar informados, conocer los acontecimientos de la organización antes que el público externo, deben saber cuál es la estrategia y cómo participan de ella, en fin, debe haber alineación organizacional interna. Todo ello es labor de la comunicación organizacional, claro está con el trabajo mancomunado de áreas como talento humano.
  
- b. *Relación con medios:* el trabajo interno debe reflejarse a nivel externo, es un efecto lógico, los medios de comunicación ayudan en este propósito, al igual que los colaboradores deben estar informados de manera oportuna, clara, veraz, deben ser atendidos como un grupo de gran interés para la empresa, recibir la información de las fuentes directas, material de apoyo si es necesario, disponibilidad permanente, en fin, se debe construir una relación estratégica con ellos, lo cual conduce, o al menos contribuye, con el siguiente punto.
  
- c. *Gestión de la imagen y la reputación externa:* para las empresas comerciales la percepción de los diferentes públicos es preponderante. Se deben diseñar, ejecutar y medir de manera permanente estrategias de posicionamiento de la imagen y construcción de la reputación positiva, los medios tradicionales y las nuevas tecnologías son aliados en este propósito, así como los ejercicios de buen relacionamiento con cada uno de los grupos de interés.
  
- d. *Relaciones públicas:* los ejercicios de relacionamiento son de carácter vital en una organización de tipo comercial, la definición de los grupos de interés genera en la empresa la necesidad de establecer planes de relacionamiento para cada uno de estos, en donde la empresa deposita una inversión significativa, traducida en el fortalecimiento de los recursos intangibles.
  
- e. *Gestión de crisis:* el hecho de ser una empresa comercial trae consigo una serie de exigencias, generalmente provenientes desde cada uno de los grupos de interés. El cumplimiento de estas demandas, sumada a la actividad de competencia en el mercado, puede generar situaciones de crisis que deben ser asumidas de la manera más apropiada. Por ello desde la comunicación organizacional, la gestión de crisis se enfoca en prevenir los sucesos críticos

de afectación para la organización, sin embargo, también debe haber un plan de crisis coadyuvante en el afrontamiento de manera estratégica de las situaciones presentadas. La comunicación juega un papel fundamental, pues en situación de crisis, es precisamente el componente comunicacional el más afectado, por ende, la reputación, la imagen y estabilidad se ven amenazadas.

- f. *Comunicación comercial o de marketing*: la comunicación organizacional en las empresas comerciales se creería tiene su base en este subproceso, es más, podría pensarse como el macro-proceso, pero como hemos descrito, la comunicación comercial no tendría un grado de efectividad de no ser por la interrelación con los demás subprocesos. La comunicación comercial o de *marketing* basa su operación en el apoyo directo a las estrategias de mercadeo y publicidad, que desde un punto de vista contribuyen a la consolidación de una imagen, la construcción de la reputación y la gestión de marca.
- g. *Gestión de redes sociales*: la figura de un *community manager* es importante en las empresas comerciales, pues genera una relación con el cliente permanente y directa. Las redes sociales se han convertido en medio de comunicación, pues la interactividad, el diálogo directo, el poder de convocatoria y la fuerza social que representan, configuran una marcada necesidad para las empresas comerciales de tener contacto con sus clientes y conocer de primera mano información de gran valor para la estrategia de negocio, así mismo, los grupos de interés ven en las redes la posibilidad de recibir respuesta, dar soluciones, sugerencias, o simplemente interactuar de manera personal con la empresa.

### 3. Objetivo misional

Contribuir al alcance de los objetivos estratégicos de la organización mediante la gestión planeada de estrategias de comunicación interna, externa y mixta.

### 4. Objetivos estratégicos

- Generar relaciones efectivas en términos de confianza y satisfacción con cada uno de los grupos de interés.
- Gestionar el clima y la cultura organizacional desde el manejo integral y estratégico de la comunicación.
- Establecer, posicionar, proyectar y administrar la imagen de la organización a nivel interno y externo.
- Gestionar la reputación interna y externa.



- Administrar las redes sociales en términos de una efectiva relación con grupos de interés.
- Gestionar la comunicación en situaciones de crisis.
- Direccionar adecuadamente la información interna, con fines estratégicos.
- Generar relaciones efectivas con medios de comunicación social.
- Gestionar los medios corporativos para la alineación de estos con la estrategia corporativa.
- Apoyar la labor de *marketing* desde la efectividad de la comunicación en cada una de las estrategias comerciales.
- Generar estrategias de reconocimiento de los grupos de interés, para así poder entablar relaciones efectivas.

## 5. Énfasis del discurso

En las organizaciones comerciales el discurso, como su nombre lo indica, está direccionado a las relaciones comerciales establecidas, es decir, el principal enfoque está dado con el cliente. El ser el último eslabón en la cadena de valor, hace necesario establecer diálogos directos con el cliente. En este orden de ideas, el énfasis del discurso se evidencia en la atención, el servicio, la satisfacción del cliente, la experiencia de compra-venta. Para que este discurso sea coherente, la empresa debe gestionar de manera integral todos los subprocesos antes mencionados y alcanzar los objetivos estratégicos enunciados en el punto anterior, pues con ello logra armonía en la estructura comunicacional y se alinea la organización en dirección al alcance del objetivo corporativo.

## 6. Relevancia de los instrumentos

En el manejo estratégico de la comunicación en organizaciones comerciales, todos los medios ejercen un nivel de importancia. Así, la comunicación personalizada y el *voceo* son fundamentales por el hecho de tener contacto directo con los clientes y otros grupos de interés. También se hace preponderante el uso de redes sociales y demás medios virtuales, pues este tipo de interacción se viene convirtiendo en uno de los más masivos, pero a la vez personalizados, directos y efectivos. Los medios convencionales son importantes en este tipo de empresas, pues tanto la televisión como la radio y la prensa siguen cautivando públicos y una empresa de carácter comercial tiene clientes distribuidos por todos los estratos, niveles, edades, preferencias, regiones, etc. (respetando cada segmentación realizada), lo anterior puede propiciar el uso de instrumentos tradicionales sean óptimos para un segmento

de la información que se requiere dar a los grupos de interés, en esencia los clientes. Es de destacar que el uso de medios tanto tradicionales como alternativos, digitales o virtuales, obedece a un diagnóstico previo que determine los medios a usar de manera estratégica.

Los eventos y demás actividades similares permiten también el diálogo con grupos de interés, por lo tanto, son de importancia en este tipo de empresas, que ven en estos instrumentos la manera de acercarse, de generar relaciones y establecer lazos comerciales.

## 7. Grupos de Interés

En orden de importancia los grupos de interés en el sector comercial son:

**Clientes:** son la razón de ser de la empresa comercial, permiten su existencia y crecimiento. Son exigentes, informados y demandantes, por ende, esperan satisfacción por parte de la organización. Por su parte la empresa espera fidelidad en la compra, y satisfacción en el servicio. Son los principales anunciantes de la empresa, por lo tanto, la relación con estos debe ser estratégica.

**Colaboradores:** si los clientes son la razón de ser, los colaboradores propician su existencia. Es claro que en una empresa comercial la relación con los clientes es vital, pero quienes se relacionan de manera directa y constante con ellos son los colaboradores de la organización, por ello este grupo de interés es clave en el desarrollo de la empresa y requiere de todo el cuidado necesario.

Desde la comunicación, mencionamos, se debe procurar por su satisfacción, identificación, promoción, etc., con el fin de generar alineación con los objetivos de la organización, la cual espera de esta confianza, servicio, calidad en sus acciones y lealtad. Los colaboradores por su parte esperan de la organización retribución en su trabajo, de la manera más digna, en donde la relación entablada no se restrinja al hecho de la remuneración por una función desempeñada. Es clave, para la organización entender que los colaboradores son clientes internos en potencia y anunciantes de primera mano, por lo cual su trato y relación debe ser efectiva.

**Medios de comunicación:** representan uno de los grupos de interés de mayor relevancia, pues son estos los que mantienen el contacto indirecto y mediatizado con los clientes, ya sea en términos comerciales o informativos. Generan opinión pública, posicionan la imagen y marca, construyen reputación, y en situaciones de crisis pueden desencadenar la muerte de la organización. Por ello la empresa comercial espera de ellos una relación estratégica, conducente a tenerlos como aliados, sin influir en la imparcialidad, pero sí donde se tejan relaciones de respeto mutuo y permitan la difusión de la información de manera clara y veraz en momentos de paz y un manejo adecuado en momentos de crisis. Los medios a su vez esperan de la organización una relación cordial y permanente.

**Proveedores:** corresponden a un grupo de interés de gran importancia para la empresa, pues permiten tener a disposición de los clientes los productos que desean comprar. Los proveedores son en sí mismos clientes y esperan de la empresa una relación duradera, basada en la confianza, la lealtad y el respeto. Por su parte la empresa también espera entablar relaciones duraderas, en donde los beneficios comerciales impacten a ambas partes y estrechen los vínculos. Desde la comunicación, es importante el contacto directo con este público, el despliegue de información oportuna y de relevancia para estos y el trato adecuado para con ellos.

**Organizaciones del Estado (sector público):** para las empresas del sector comercial es necesario establecer relaciones con los organismos del Estado, pues es importante en términos de legalidad y del establecimiento de los parámetros jurídicos que rigen la labor comercial en las regiones. Las organizaciones del Estado esperan de las empresas comerciales el cumplimiento de sus obligaciones económicas, legales y sociales con el Estado, la nación y las regiones donde se asientan, para ello la relación en términos de comunicación es clave para el desempeño de la estructura de negocio. Por su parte las empresas comerciales esperan del Estado el cumplimiento de sus obligaciones para con el comercio organizado y el respaldo gubernamental o institucional en dicha labor.

**La competencia:** requiere ser incluido en los primeros lugares de prioridad de los grupos de interés de una empresa. Tanto uno como el otro esperan una sana competencia, en términos de respeto.

### **2.2.3 Sector: Financiero**

#### **1. Tipo de Proceso**

Existe algo de similitud con el sector comercial, pues el sector financiero también dirige su labor a un grupo de clientes, quienes sustentan su actividad y existencia. La diferencia radica en los productos y servicios, pues en este sector precisamente están orientados a la transacción bancaria, y en general a los negocios de tipo financiero. La comunicación ejerce una función similar al del sector comercial, pues debe alinear a la organización para el logro de los objetivos corporativos, los cuales comúnmente son dirigidos al crecimiento, expansión y captación de clientes. Esto es posible, en parte por las estrategias de comunicación que se establezcan, pues como se puede ver, la empresa se sustenta en el relacionamiento, incluida la comunicación, con sus grupos de interés. En este orden de ideas, el proceso de comunicación organizacional en el sector financiero se puede categorizar como de tipo estratégico, pues le apunta a los objetivos de la organización y su crecimiento.

La comunicación en el sector financiero resulta de gran importancia para su crecimiento, sobra repetir las conclusiones alcanzadas en este punto con el sector comercial, pues tienen gran similitud, ambos sectores están direccionados al desarrollo empresarial, requieren de un trabajo marcado en la gestión de marca, construcción de reputación, posicionamiento de imagen, fidelización de clientes, relación con proveedores, Estado y sus instituciones, medios de comunicación y líderes de opinión, comunidad, competencia, entre otros. En este sentido las diferencias radican en el tipo de negocio, porque el contacto con los clientes es masivo y directo y se ubica a la comunicación organizacional como factor estratégico en el desempeño empresarial de este sector.

## 2. Subprocesos Asociados

**a. Comunicación interna:** es importante para una organización financiera establecer estrategias orientadas a su cliente interno, en este sentido, el apoyo en la gestión de clima, cultura e identidad corporativa es fundamental en el desempeño de los colaboradores. También en este aspecto es importante posicionar la reputación e imagen interna, así como el manejo integral de la información, tanto de la empresa como de la función a desempeñar por cada colaborador, todo ello apunta a que el cliente reciba una atención adecuada y se generen procesos de fidelización de percepción positiva de marca y de construcción de la reputación externa. Es decir, el trabajo de comunicación interna permite reflejar una organización estructurada y sólida hacia afuera.

**b. Gestión de reputación:** para las empresas comerciales resulta vital el tener una reputación positiva, lo cual es complejo dadas las circunstancias colombianas en donde este tipo de entidades han generado unos niveles de reputación negativos. La labor de comunicación es ardua y requiere de un esfuerzo estratégico concentrado fundamentalmente en el cliente. La administración de la imagen y el desarrollo de estrategias para su manejo, son también funciones de este subproceso.

**c. Gestión de marca:** la marca es un activo intangible de gran valor para cualquier organización, pero en el sector financiero se acentúa esta situación, por ello desde la comunicación se deben diseñar estrategias de potencialización de la marca, la posiciones cada vez más y generen valor para la organización, así como identidad en los grupos de interés.

**d. Gerencia de la información:** en el sector financiero la información tiene un valor muy alto, puede incluso generar problemas financieros y legales si no es administrada de la manera adecuada, por ello debe ser direccionada de manera estratégica para cada grupo de interés, incluido en ellos los medios de comunicación, especialmente los financieros.

**e. Gestión de redes sociales:** las redes sociales y la virtualidad en general se han venido convirtiendo en grandes e importantes aliados del sector financiero, sin embargo, debe hacerse una adecuada y estratégica administración de estas, pues cada grupo de interés requiere de contacto directo y con necesidades distintas.

**f. Gestión de crisis:** el sector financiero es altamente vulnerable a las crisis de cualquier tipo, por ello desde la comunicación se deben prever estas situaciones y planificar las acciones de contingencia a desarrollar para minimizar las consecuencias negativas.

### 3. Objetivo Misional

Ser apoyo estratégico en el alcance de los objetivos de la organización mediante la gestión de la comunicación como recurso intangible de alto valor y contundencia para el sector financiero.

### 4. Objetivos Estratégicos

- Generar relaciones efectivas en términos de confianza y satisfacción con cada uno de los grupos de interés.
- Gestionar el clima y la cultura organizacional desde el manejo integral y estratégico de la comunicación, con énfasis en el servicio.
- Establecer, posicionar, proyectar y administrar la imagen de la organización a nivel interno y externo.
- Administrar de manera integral la marca.
- Gestionar la reputación interna y externa de la organización.
- Administrar las redes sociales en términos de una efectiva relación con los grupos de interés.
- Gestionar la comunicación en situaciones de crisis.
- Direccionar adecuadamente la información interna con fines estratégicos.
- Gerenciar la información como respaldo de seguridad a los clientes.
- Generar relaciones efectivas con medios de comunicación social.
- Gestionar los medios corporativos para la alineación de estos con la estrategia corporativa.
- Apoyar la labor de mercadeo en lo relacionado con la comunicación.

- Generar estrategias de reconocimiento de los grupos de interés, para así poder entablar relaciones efectivas.
- Fidelizar clientes a través de estrategias relacionamiento (comunicación directa).

5. Énfasis del discurso: muy similar al sector comercial, el financiero se enfoca en el cliente, su razón de ser, y da especial énfasis a la calidad del servicio. Pero como se ha mencionado, es necesario que la labor comunicacional sea integral y permita al discurso y su énfasis ser coherentes con la estructura y accionar de la organización.

6. Relevancia de los instrumentos: de igual forma en el sector financiero la convergencia de medios es necesaria, es decir, es muy relevante la comunicación directa, representada en el voz a voz, pero también es importante el uso de medios virtuales y redes sociales, y no deja de cobrar vigencia el uso de medios tradicionales. Cada uno de ellos es un refuerzo del otro y así se materializa la estrategia mediática. También cabe resaltar que (aunque en menor medida, comparados con el sector comercial) los eventos y rituales también hacen parte de los instrumentos de comunicación y el uso de estos depende de las necesidades detectadas a través del diagnóstico.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector financiero son:

**Cientes:** los clientes son el motor del sector financiero, sin ellos simplemente no existiría, por ello son el principal grupo de interés y a quien enfocan toda la estrategia, o el resultado de la sumatoria del esfuerzo estratégico de la organización. Los clientes esperan de la entidad financiera respaldo, atención, buen servicio, y un trato digno.

Contradictoriamente, el sector financiero se ha encargado de generar una reputación en contravía de lo que el cliente espera, aunque podemos ver avances significativos en la transformación de este imaginario, donde por supuesto la comunicación juega un papel de gran importancia desde el punto de vista estratégico. Por su parte, las entidades financieras esperan de sus clientes fidelidad en el acceso a los servicios y confianza en la entidad.

**Colaboradores:** los colaboradores de una entidad financiera tienen en sus manos la relación directa con el cliente y la responsabilidad del excelente servicio. Por ello, es preponderante establecer desde la comunicación estrategias encaminadas a su óptimo desempeño en este aspecto. Los colaboradores esperan de la empresa más que el salario, también requieren estar satisfechos con su función, con las políticas, con el respeto de sus derechos, debe existir motivación e identificación con la organización, estos elementos deben ser desarrollados por la entidad, la cual espera de sus colaboradores profesionalismo, lealtad, compromiso, respeto y amor por la empresa.

**Organizaciones del Estado y de control:** aunque en ocasiones también son clientes, como grupo de interés deben ser tratados en términos de autoridad, y la relación establecida gira en torno a lo legal y jurídico, así como a los parámetros de cumplimiento que son objeto del control y seguimiento, ejemplo, la Superintendencia Financiera. Las entidades financieras esperan el respaldo desde el Estado a la labor financiera, bancaria y bursátil, y a su vez el Estado espera transparencia, eficiencia e integridad. Las relaciones con este grupo de interés tienen su base en la comunicación.

**Medios de comunicación:** los medios pueden ser tomados, como en el análisis al sector comercial, como difusores de información. Es necesario establecer una relación fuerte encaminada a difundir información relevante para los clientes, proveedores y comunidad en general.

Las entidades financieras esperan de los medios, veracidad en la información, cubrimiento de los hechos, responsabilidad en el manejo de la información, claridad y neutralidad. Por su parte, los medios esperan de las entidades financieras información oportuna, veraz, disponibilidad para atenderlos, sobre todo en situaciones de crisis, fuentes directas y neutralidad, específicamente en el caso que la entidad financiera padezca en el medio de comunicación. La labor de relacionamiento es de gran importancia y la comunicación es fundamental en este proceso estratégico.

**La competencia:** al igual que en cualquier sector de la economía, se espera de manera mutua una sana disputa basada en el respeto. Desde la comunicación organizacional, la competencia es objeto de un ejercicio de buen relacionamiento, al menos, hasta donde se permite. Es necesario tener excelentes relaciones con ella, en algún momento pueden existir posibilidades de alianzas estratégicas, *co-branding*, entre otras actividades.

**Proveedores:** los proveedores en el sector financiero, deben ser tenidos en cuenta, pues en ocasiones contribuyen a la construcción de reputación, posicionamiento de la imagen y satisfacción de los clientes, como en el caso de *call-centers*. Por ello, la relación debe ser clara, cercana y bajo estrictas condiciones de calidad, elemento representativo los resultados esperados por una entidad financiera. Por su parte los proveedores demandan confianza, información, respaldo, seguimiento y continuidad.

## **2.2.4 Sector: Productivo o industrial**

### **1. Tipo de proceso**

En el sector industrial, la comunicación adquiere otro tinte en su tipología estratégica y se ubica de manera mayoritaria en el apoyo a los procesos. El hecho de ser empresas que inician la cadena de valor, los hace menos

tendientes a relacionarse con el cliente final, y así, aunque sigue existiendo un cliente, posee otras características diferenciadoras. De igual manera, los conceptos de reputación e imagen cobran otro significado, la relación con medios de comunicación también es más distante, los colaboradores no tienen, al menos en su mayoría, comunicación de manera directa. En fin, la labor comunicacional se configura de manera diferente, sin querer decir con ello que se le resta importancia, realmente se quiere dar a entender la transformación de sus funciones y su tipología, por ende, los resultados son otros, igual de importantes desde el punto de vista estratégico o misional.

La comunicación en el sector productivo es de apoyo porque, básicamente, aporta a los procesos y macro-procesos de la organización. Aunque también existe gestión de directa responsabilidad de comunicaciones como la reputación, administración de la marca y relación con los medios y demás grupos de interés, actividades de carácter estratégico; no son vitales, como en el caso del sector comercial y financiero, pero aportan valor. En este orden de ideas, el apoyo desde la comunicación interna a los procesos de clima y cultura organizacional son prioritarios en la productividad de los colaboradores, desde la comunicación externa las relaciones con proveedores, inversionistas, sector financiero, clientes, Estado, órganos de control, accionistas, entre otros, así como la gestión de marca y la responsabilidad social empresarial, son elementos clave desde la comunicación en este amplio sector de la economía en el país.

## 2. Subprocesos asociados

**a. Comunicación interna:** en este subproceso se apoya el sostenimiento del clima y el arraigo de la cultura organizacional, identidad, sentido de pertenencia e información corporativa, factores clave de la productividad.

**b. Medios corporativos:** al interior de las organizaciones del sector productivo, es vital la relación con los colaboradores, esta relación se afianza más a través de la circulación de medios de comunicación corporativos, en donde el colaborador se vea reflejado e igualmente vea plasmado su trabajo y resultados del mismo. Los medios corporativos contribuyen al clima, aportan en la consolidación de la cultura, generan identidad, imagen positiva de la empresa, sentido y orgullo de pertenencia y desde luego informan y hacen partícipes a los empleados.

**c. Relaciones públicas:** en las organizaciones del sector productivo, las relaciones con grupos de interés, en esencia externos, son muy importantes. Los proveedores, empresas-clientes, los órganos de control, el Estado y la competencia, son algunos de los grupos de interés con quienes establecer un adecuado ejercicio de buen relacionamiento.



**d. Relaciones con la comunidad:** por lo general las empresas del sector productivo afectan a una comunidad específica a través de la fabricación de sus productos. Por tal motivo es importante establecer relaciones con ellas, en donde de manera conjunta se busque solución. En este subproceso también se desarrollan las estrategias comunicacionales para la responsabilidad social empresarial.

**e. Gestión de información y prensa:** las relaciones con los medios de comunicación son importantes, aunque muchas empresas del sector productivo no las ejercen, pues no las requieren, otras sí lo hacen porque se hace necesario figurar de manera mediática. En este tipo de acciones debe haber coherencia en la necesidad de figuración mediática, pues muchas empresas exponen ante los medios de comunicación sus marcas de productos y nunca la marca institucional.

**f. Gestión de la comunicación de crisis:** aunque los eventos críticos son menores en comparación con una empresa comercial, financiera o del Estado, sí se hace importante tener un subproceso dedicado a la prevención y atención de crisis desde el manejo de la comunicación, con el fin de preservar la imagen y reputación de la organización, tanto a nivel externo como interno.

**g. Gestión de la comunicación financiera:** la información de tipo financiera difundida a inversionistas, socios, accionistas, juntas directivas y órganos de control, debe hacerse como resultado de la suma de los elementos del proceso de relacionamiento con estos grupos de interés, con el fin de direccionar la información a ser un elemento estratégico para la empresa.

**h. Mercadeo:** desde las funciones de la comunicación comercial, se apoya el relacionamiento con clientes con fines comerciales, generando estrategias de mercadeo y ventas que se adecuen al tipo de organización.

### 3. Objetivo misional

Ser apoyo en el desarrollo empresarial del sector productivo, mediante la intervención de los componentes internos y externos que dan soporte a la labor de la organización desde la planificación del componente comunicacional y sus funciones conexas.

### 4. Objetivos estratégicos

- Aportar en la consolidación del clima y cultura organizacional.
- Ser apoyo en la construcción de la identidad y sentido de pertenencia.
- Informar de manera oportuna, clara, relevante y en contexto, a todos los

colaboradores de la organización, así como a grupos de interés de carácter mixto como proveedores, accionistas, inversionistas, socios y órganos de control.

- Gestionar relaciones efectivas con clientes, Estado y competencia.
- Generar relaciones de confianza mutua con las comunidades impactadas desde la labor de la organización.
- Gestionar la información pública a través de relaciones con medios de comunicación social.
- Evitar todo tipo de crisis y afrontarlas de manera efectiva desde la comunicación, en el caso de su ocurrencia.
- Apoyar la creación, diseño y publicación de todo tipo de comunicación financiera.

## 5. Énfasis del discurso

En este tipo de empresas se enfatiza en la producción y su relación con la productividad. Las organizaciones del sector productivo tienen la responsabilidad de ser el primer eslabón en la cadena de valor, lo que significa el responder por la calidad de los productos, por ello el discurso debe girar en torno a la producción de calidad para la satisfacción no solo de sus clientes, sino también del cliente final. La comunicación es fundamental en la traducción de este mensaje, es decir, la producción depende de los colaboradores destinadas para ello, en este sentido, tanto el operario, como en el ejecutivo, debe existir el mismo énfasis del discurso, lo cual lo hace coherente, tal y como lo hemos venido reiterando a lo largo de este documento.

## 6. Relevancia de los instrumentos

Los medios de comunicación tradicionales son fundamentales a nivel interno, pues generalmente se cuenta con un gran número de empleados que exigen información oportuna, veraz y relacionada con el trabajo, es así como las reuniones, las juntas o un simple encuentro matutino entre líderes y equipo al iniciar labores, son sin lugar a dudas actividades asertivas. La comunicación directa es estratégica en este tipo de organizaciones. Las redes sociales y medios virtuales, por su parte, requieren de estudio previo antes de ser utilizados, pues es posible no querer su uso internamente.

Por otro lado, los clientes demandan de un esfuerzo de comunicación planificado, son el grupo de interés más importante. El relacionamiento más adecuado para este público depende de la caracterización y perfil de los mismos, pues no siempre la publicidad es el camino. Cobra importancia el

mapearlos, conocer sus gustos, preferencias, costumbres, códigos y formas de comunicarse, entre muchos otros factores; solo de esta manera se podrá determinar el medio más efectivo.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector productivo son:

***Clientes:*** se requiere de una relación directa con este grupo de interés, pues a pesar de no ser el consumidor final, es exigente, informado y demandante. El cliente espera de la empresa calidad en los productos adquiridos, respaldo y agilidad en las entregas, además de información y cercanía. Por su parte, la organización espera del cliente fidelidad, cercanía e información.

***Accionistas, inversionistas y socios:*** son un público con una necesidad específica, la información financiera, y es precisamente esto lo que esperan de la organización, una completa, actualizada, oportuna y veraz información financiera. La comunicación financiera es vital en este proceso. La empresa espera de este grupo de interés el apoyo económico necesario para la continuidad de la organización.

***Colaboradores:*** son fundamentales en el logro de los objetivos de productividad con calidad, esperan de la empresa el respaldo, apoyo, atención, motivación y retribución adecuada. La empresa espera compromiso, calidad, profesionalismo y dedicación. La comunicación apoya las relaciones con este importante grupo de interés para el adecuado desempeño del mismo.

***Proveedores:*** son necesarios en los procesos de calidad y esperan de la empresa respaldo e información. Por su parte, ella espera confianza, y calidad en los insumos. Desde la comunicación es importante la relación con estos para un efectivo inicio de la cadena de valor conducente a la fabricación de productos de calidad y satisfactorios para el cliente.

***Comunidad:*** las comunidades afectadas por la presencia de la empresa deben ser tenidas en cuenta de manera importante, pues pueden bien no ser clientes, pero sí consumidores finales. También porque la labor de la empresa afecta de manera significativa a las comunidades asentadas en sus alrededores, y estas deben recibir una retribución, información y acercamiento directo. Por su parte las empresas esperan de las comunidades, una relación en términos de respeto ayuda mutua e información.

## **2.2.5 Sector: Público**

### 1. Tipo de proceso:

La comunicación en este tipo de entidades es un proceso de apoyo, aunque también tiene elementos estratégicos, dadas las condiciones legales, en las que se exige un proceso o macroproceso en la estructura del mapa de la organización. El sector público se caracteriza por su servicio a la comunidad, pero a la vez se ofertan servicios, por ello la comunicación, a pesar de ser de apoyo, posee un componente estratégico muy importante, sobre todo basado en la construcción de la reputación, el posicionamiento de imagen y la generación de identificación en los ciudadanos.

Las empresas públicas colombianas poseen, en su mayoría, una imagen y reputación negativas, que hacen de la labor comunicacional una necesidad. Sin embargo, no es común ver en el sector público un nivel de importancia a la labor de la comunicación organizacional, por lo general se tienen oficinas de prensa y no áreas de comunicación organizacional, así se ubica a esta función en desventaja con las demás. Tras la aparición y exigencia del MECI-2005 (Método Estándar de Control Interno) se empieza a ver de manera más frecuente incorporación de la comunicación como elemento fundamental y no solo en su relación con los medios, pero la tarea es ardua, pues el tema de comunicación depende de las voluntades políticas, de la idoneidad de sus responsables, y del apoyo de los gobernantes y directores de empresas y entes descentralizados del Estado. La comunicación como componente estratégico de las organizaciones públicas es un reto para los comunicadores, ya existen casos exitosos en donde se ha demostrado la gestión de la comunicación como un factor de relevancia que trasciende las relaciones con la prensa y el manejo de la imagen de los gobernantes o funcionarios públicos, lo cual, sin el ánimo de desmeritar, es realizado por periodistas y no por comunicadores organizacionales o corporativos.

La comunicación en el sector público trae consigo una sinergia interesante desde todo punto de vista, se trata de la unión entre elementos de la comunicación organizacional y la comunicación pública, es como trabajar para una organización del sector social, pero con oferta de servicios, compite en el mercado, y administra lo público, una mezcla inusual, pero real.

### 2. Subprocesos asociados

Los subprocesos de comunicación en el sector público pueden clasificarse en dos escenarios, lo estrictamente organizacional y lo público. La siguiente clasificación se hace teniendo en cuenta el rol del comunicador en el sector público y en la actualidad no corresponde a la realidad de muchas áreas de comunicación, salvo casos excepcionales que vienen demostrando la importancia de la comunicación y sirven de ejemplo para el mismo: empresas

públicas como Ecopetrol, EPM, la Alcaldía de Medellín en el periodo de Sergio Fajardo, la Alcaldía de Barranquilla en el periodo de Alejandro Char, entre muchas otras.

*Desde la comunicación organizacional*

- a. Comunicación interna: el reconocimiento de los flujos de comunicación que se dan al interior de la organización pública permite establecer los parámetros de actuación con el público interno en cuanto a información y comunicación.
- b. Clima y cultura organizacional: el apoyo al área de talento humano, desde el entendimiento de la participación de la comunicación en la consolidación de clima favorable y una cultura que apunte a la transparencia, la honestidad, la rendición de cuentas, el servicio al ciudadano, entre otros, es tarea fundamental de la comunicación en este subproceso.
- c. Identidad, sentido de pertenencia: es un reto para la comunicación el apoyar la construcción de la identidad y generar sentido de pertenencia, en organizaciones cuyos colaboradores rotan por periodos, se clasifican en empleados de carrera administrativa y contratistas, no existe una reputación positiva de la entidad y la cultura arraigada es la de la ineficiencia, mal servicio, corrupción, etc.
- d. Medios internos: la información que se genera al interior de una organización pública debe ser difundida a sus colaboradores, esto contribuye a la construcción de cultura y el establecimiento del clima y la identidad. Por ello es fundamental analizar y diagnosticar los medios de comunicación interna, para determinar cuáles son los más adecuados para el público interno, es decir, de acuerdo con los flujos de comunicación y con el reconocimiento de los públicos internos, se determina el medio a utilizar, sea este tradicional o de las nuevas tecnologías y redes sociales.
- e. *Marketing* político: no puede desconocerse la necesidad de los funcionarios y gobernantes de un manejo de la imagen, y debe hacerse de manera planificada y estratégica, pero no puede ser la única labor del comunicador. La imagen del funcionario o gobernante afecta o beneficia la marca y reputación de la entidad, por ello debe hacerse un trabajo de alineación, para generar coherencia entre las partes ante la sociedad, quien califica o descalifica al funcionario y por consiguiente a la entidad. Este es un trabajo interno con proyección externa.

*Desde la comunicación pública*

- a. Información pública: las entidades públicas deben informar de manera permanente, veraz, clara, oportuna y masiva de las situaciones de importancia

para la sociedad a la que sirven, los ciudadanos. Para ello, es necesario establecer medios propios, relación con los medios tradicionales en términos de la función pública y no solo comerciales. Esta información debe contener un tono específico e identificador de la entidad y también debe ser objeto de verificación y, reiteramos, debe ser adecuado a cada público.

- b. Relaciones con comunidad: las entidades públicas existen para brindar atención, protección, apoyo, e información a los ciudadanos, administran el bien público, por ello, es prioritario el acercamiento, reconocimiento y retroalimentación permanente con la comunidad. Los entes públicos deben entender que se deben a los ciudadanos y por ende su comunicación y relación con ellos es vital.
- c. Gestión de marca: la marca de una entidad pública le pertenece a los ciudadanos, pues la empresa en sí es de la comunidad que representa o atiende, por ello la gestión de marca debe hacerse bajo la estrategia de relacionamiento con el público, sus percepciones e imaginarios alrededor de la entidad son claves en la creación, posicionamiento y sostenimiento de marca, por ello la ubicamos como un componente de la comunicación pública.
- d. Gestión de eventos: las entidades públicas generan una serie de eventos, la gran mayoría destinados a la rendición de cuentas, en donde la ciudadanía debe estar presente como legitimadora de la administración de lo público, no puede desviarse el propósito de los eventos hacia fines políticos, sino que debe marcarse con sello propio la identidad de la entidad y su relación con el público.
- e. Gestión publicitaria: las entidades públicas no requieren vender su imagen o la de sus funcionarios, la publicidad debe comunicar las acciones de la entidad o dar información de interés público, por ningún motivo debe verse como la manera de comprar los medios y por ende de emitir mensajes sin sentido ni dirección.

### 3. Objetivo misional

Contribuir desde el manejo integral de la comunicación en la construcción de lo público bajo los lineamientos de transparencia, honestidad y servicio a la ciudadanía.

### 4. Objetivos estratégicos

- Administrar de manera integral los flujos de comunicación interna que se generan en las entidades públicas.
- Contribuir en la consolidación del clima y la construcción de la cultura organizacional.

- Generar en los funcionarios, tanto de carrera como contratistas, identidad y sentido de pertenencia por la entidad.
- Gestionar y administrar los medios de comunicación corporativos destinados a la brindar información a todos los públicos internos.
- Asesorar en la gestión de la imagen de los funcionarios o gobernantes.
- Generar protocolos de difusión de la información pública.
- Generar relaciones efectivas con la comunidad.
- Gestionar la marca de la entidad ante sus públicos.
- Administrar los eventos que se generen en entidad.
- Gestionar el componente publicitario en coherencia con la labor pública.

## 5. Énfasis en el discurso

Al ser una entidad pública el discurso está direccionado a la rendición de cuentas ante la ciudadanía, el hecho de ser una entidad creada con el fin de administrar los recursos públicos para el desarrollo de la sociedad, es de vital importancia que el énfasis de los mensajes gire en torno a la transparencia, honestidad, igualdad, la gestión, y la preservación de los bienes públicos. La comunicación debe ser direccionada a través de la sinergia entre los subprocesos antes descritos, con el fin de ubicar a las entidades públicas en un mejor lugar con el concurso de todos, pues todos como sociedad somos partícipes de la administración pública.

## 6. Relevancia de los instrumentos

En el sector público hay convergencia de instrumentos de comunicación, es necesario el uso de la comunicación directa en los procesos de relacionamiento con la comunidad, pero también son importantes los medios tradicionales como legitimadores de la información ante la sociedad, las nuevas generaciones de ciudadanos requieren de la virtualidad y las redes como mecanismos de comunicación, el contacto directo a través de eventos y rituales es muy significativo, y todos los medios posibles son de vital importancia en la gestión de lo público, lo clave es su segmentación y poder de uso.

## 7. Grupos de interés

En orden de importancia los grupos de interés en el sector financiero son:

**Comunidad:** este público representa el principal interés de una organización pública, exigen de las entidades transparencia en sus acciones, honestidad

y cercanía. La movilización social, en la actualidad ha venido ejerciendo presión frente a la gestión de lo público, los ciudadanos se han dado cuenta de su poder en la toma de decisiones desde el Estado. Por su parte, las entidades esperan de la comunidad confianza, identidad y apoyo en los procesos. En este grupo de interés la información pública es más un derecho que una necesidad.

**Funcionarios:** en donde no solo se incluyen los de carrera administrativa, sino también y con especial énfasis, esos funcionarios estacionarios, contratistas o eventuales, pues en ellos también se delegan funciones de representación pública. La entidad espera de ellos confianza, vocación de servicio público, transparencia, honestidad y compromiso. Los funcionarios por su parte esperan de las entidades públicas respaldo y buen trato.

Medios de comunicación: son, como mencionamos, legitimadores de la información pública, son aliados en los procesos de contacto con la comunidad, visibilización de las acciones, rendición de cuentas, veeduría ciudadana, y transparencia en las acciones. Se espera de ellos objetividad, neutralidad, compromiso social, profesionalismo y comprensión de la función de información pública, para sesgar la relación en lo comercial. Los medios esperan de la entidad, información oportuna, clara, veraz, de fuentes directas, además del apoyo comercial hacia las empresas mediáticas, situación que no se puede desconocer.

**Proveedores:** se les debe tener en cuenta, pues es común que sean estos los deslegitimadores de la imagen y reputación positiva de la entidad, pues en Colombia se ha generado una imagen negativa de las entidades públicas por bajos montos de pago, exceso de descuentos, retardan demasiado los pagos o finalmente no pagan sus deudas con los proveedores y en el peor de los casos los cobros de coimas como contraprestación por el contrato otorgado. Esto se debe cambiar brindando un buen servicio, no es sencillo, pero debe iniciarse a través del perfeccionamiento de la labor de relacionamiento con ellos. Por su parte la entidad espera calidad en los productos o servicios recibidos y comprensión sobre la labor pública, pues se tiende a pensar que por ser un organismo público puede contratar de todo y a todos.

### **2.3. Desafíos de la labor comunicacional**

La labor comunicacional en las organizaciones tiene una multiplicidad de funciones, en cada sector se evidencian unas similitudes y unas diferencias marcadas configuradas la gestión de la comunicación organizacional en cada sector. Hay varios elementos comunes en todas, pero para destacar tenemos el relacionamiento y la reputación, lo cual permite concluir que la comunicación es interacción, y se refleja creando percepciones e imaginarios, cuyo fin es configurar la reputación en cualquier tipo de organización.



En el sector social, la comunicación se configura como esencia misma de la labor social, es parte misional del quehacer de una entidad de este sector, requiere de toda la capacidad del comunicador para estructurar su accionar a favor de las comunidades y al mismo tiempo de la entidad.

Por su lado, en el sector comercial y financiero se encuentran elementos similares, en donde se concluye que la diferencia radica en el tipo de negocio de cada sector, uno enfocado más a las relaciones comerciales compra-venta y el otro a los servicios financieros, pero en ambos una necesidad marcada de un trabajo estratégico desde la comunicación para el alcance de las metas organizacionales, por lo general encaminadas al crecimiento y expansión del negocio. El sector productivo es un caso en crecimiento, pues la comunicación por tradición ha sido relegada de este, sin embargo, pudimos encontrar importantes aportes desde la comunicación organizacional hacia el apoyo de los procesos internos y la proyección de las organizaciones ante sus diferentes grupos de interés.

El caso de la comunicación en el sector público es muy particular, pues un sector donde convergen actividades de apoyo y estratégicas e incluso misionales, su característica de servicio público y de administración de bienes y recursos de la comunidad son elementos configuradores de la necesidad de actuación de la comunicación, para lograr ubicar a estas entidades en un lugar requerido ante la sociedad.

Finalmente, el anterior análisis es el punto de partida de un gran estudio categorizador, no con el fin de clasificar el rol del comunicador, sino con la intención de establecer la magnitud del trabajo que la comunicación y su gestión representa en todos los tipos de organizaciones existentes y cómo esta puede contribuir de manera misional, estratégica o de apoyo (todas en igual nivel de importancia) al desarrollo de las organizaciones y el alcance de sus metas y objetivos.

### **2.3.1. Comunicación organizacional y *web marketing***

Las dinámicas actuales de comunicación ponen en juego el uso de herramientas que potencialicen, transformen, optimicen y faciliten el contacto entre las personas y su entorno, es así como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) cumplen dichas funciones. Las organizaciones no se aíslan de esta situación, por el contrario, ven en las TIC la posibilidad de acción comunicativa al interior y exterior de la misma. De esta forma todos los procesos de carácter corporativo son susceptibles de ser gestionados desde el uso de las tecnologías. Pero, es importante comprender el escenario de actuación de las TIC, las cuales se desarrollan fundamentalmente bajo el soporte de internet.

Desde su aparición, internet se ha configurado en la virtualidad, generando de manera masiva la participación en las denominadas comunidades virtuales, las cuales establecen nuevos códigos de comunicación, nuevas formas de leer la información y la posibilidad de interacción (Auletta y Vallenilla, 2008). Internet ofrece al mundo la posibilidad de interactuar sin importar las fronteras geográficas, sociales, de lenguaje o nacionalidad, esta interacción se ha dado gracias al surgimiento de la *web 2.0*, la cual tiene dentro de sus características más importantes la posibilidad de compartir información, de construirla, difundirla y generarla de manera colaborativa entre todos aquellos que conforman la comunidad virtual.

Es decir, la internet y su evolución hacia la web 2.0 permitió la virtualidad y con ella la interrelación desde la tecnología.

Si bien es cierto que el hombre da forma a sus herramientas, estas le dan forma a él. Es un hecho a toda luz evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser (la cultura) y la manera de comunicarse de nuestras organizaciones. (McLuhan, 1964:89)

Tal como lo plantea McLuhan, esas nuevas dinámicas culturales, discursivas y en sí de comunicación, son las que llevan a las organizaciones de hoy a ver las tecnologías de la información y la comunicación como aliadas en el alcance de los objetivos corporativos y por supuesto de comunicación. En este orden de ideas, la internet como máxima exponente del poder de las TIC se posiciona como principal plataforma de interrelación e interacción de las organizaciones.

Las estrategias de mercadeo no son ajenas a esta realidad, por el contrario, han encontrado en la red la oportunidad de ubicar un producto o un servicio al alcance de todos alrededor del planeta y a costos significativamente bajos en relación con los medios de comunicación tradicionales.

Internet cuenta con un gran potencial de crecimiento no solo como mercado, sino también como área de negocio. Las posibilidades de *branding*, segmentación de *targets*, generación de notoriedad con costes reducidos, canal de venta y fidelización y creación de comunidades en torno a la marca, entre otras, hacen de Internet un medio cuanto menos necesario en los planes estratégicos de los anunciantes. (Castelló, 2010: 101).

La internet se convirtió en una plataforma ideal para la difusión y comercialización de productos y servicios, con un aliciente, la interacción del cliente con la marca. Para comprender esta corriente del mercadeo es necesario comprender sus raíces, las cuales se enmarcan en el mercadeo relacional, el cual basa su accionar en las relaciones tejidas entre clientes y producto o servicio, las nuevas tecnologías han permitido transitar hacia la personalización de las

estrategias de *marketing*, valiéndose de las herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*), por ende, supone que el enfoque del mercadeo no sea vender, sino satisfacer a un cliente, es decir, el cliente se convierte en la base de las estrategias de la empresa (Cobo y González, 2007).

Por tanto, el *marketing* relacional puede definirse como todas aquellas actividades de mercadeo enfocadas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en relaciones (Morgan y Hunt, 1994 citados por Cobo y González, 2007). En este escenario las relaciones juegan un papel preponderante en el posicionamiento de una marca, permitiendo conocer de manera más detallada al consumidor y no suponer sobre sus preferencias, sino cumplir con sus necesidades reales, así el cliente sentirá una empresa preocupada por él y tendiente a satisfacer sus necesidades individuales, minimizando al máximo las distancias o barreras impuestas a la hora de establecer una relación comercial desde el mercadeo transaccional, el cual asume que “los promotores de la creación del valor son la competencia y la filosofía de ganar frente a perder, mientras que el *marketing* de relaciones acepta que la cooperación mutua provoca la creación de mayor valor” (Tuñez, García y Guevara, 2011: 55).

La filosofía del *marketing* relacional es fortalecida con la incursión de las nuevas tecnologías, en especial la web 2.0 que imprime un nuevo valor a las relaciones a través de las nacientes comunidades virtuales.

En la red como espacio social, las empresas pasan de ofrecer servicios tradicionales a participar en conversaciones que aporten valor y contenido de interés para los usuarios, en un **marketing** relacional o experiencial que ofrece un entorno favorable tanto para consumidores como para marcas (Castelló, 2010: 101).

Podríamos enumerar una serie de ventajas que el mercadeo de relaciones le aporta al *web marketing*, entre ellas encontramos el mercadeo basado en relaciones, el cual se configura como una herramienta base del *web marketing*, pues la posibilidad de interacción ofrecida en la red es altamente favorable en la construcción de la relación cliente-marca; la estrategia se basa fundamentalmente en conocer a fondo el consumidor y establecer sus necesidades, labor facilitada a través del uso de redes sociales, blogs, páginas web interactivas, apps; el mercadeo relacional busca la fidelización, no solo la venta, pues lo importante para la empresa no radica en la venta, sino en la construcción de marca, la misma situación se da en el mercadeo web, donde lo buscado fundamentalmente es la construcción de una relación duradera en el tiempo.

Así, el *web marketing* basa su estrategia en las relaciones, y hace uso de las herramientas tecnológicas ofrecidas por internet, como las redes sociales, para lograr este fin, de la misma manera que el mercadeo relacional. “El auge de

las redes sociales virtuales y comunidades (MySpace, Facebook, Friendster, Eons, Flickr o YouTube) ha impreso un nuevo significado a las estrategias de mercadeo” (Auletta y Vallenilla, 2008: 64).

Es así como las redes sociales ofrecen al escenario comercial la posibilidad de interactuar con el cliente desde una perspectiva virtual que trae consigo nuevos lenguajes y nuevas formas de generar confianza frente a un producto o servicio por parte de un grupo de consumidores, generando lo conocido como *comunidades de marca*. Estas son grupos sociales cuyos miembros comparten una lealtad intensa a una determinada marca comercial (Muniz y O’Guinn 1995, 2001 en García, 2005).

Desde el punto de vista de la empresa, la aparición de comunidades de marca se puede entender como la última etapa del *marketing* relacional. Estas comunidades son grupos sociales que comparten un interés notable por el producto o servicio ofrecido por una empresa. Usuarios de Harley-Davidson viven su motocicleta como un estilo de vida y no solo como un simple medio de transporte. Los usuarios de Mac forman casi una secta informática, convencidos de la superioridad del sistema utilizado. La marca ocupa un lugar central en la vida de estas comunidades, en cuyo seno la lealtad es una cuestión de importancia singular (García, 2005). Las comunidades de marca trascienden la condición de consumidor o cliente a la de *fan*, en donde es de suma importancia la marca como elemento esencial en la construcción de su estilo de vida.

Es así como se establece un término que viene haciendo juego con el uso de las TIC, en especial aquellas centradas en la interacción desde la virtualidad, *el mercadeo viral*, este puede definirse como el conjunto de técnicas bajo el uso de las plataformas de redes sociales para expandir la comunicación comercial y amplificar el efecto boca a boca y las referencias de líderes de opinión, en una determinada categoría de productos o servicios (Auletta y Vallenilla, 2008).

Esta definición, aunque técnica, explica el alcance que puede llegar a tener una herramienta tecnológica cuando se usa a favor del mercadeo, pues por su capacidad global y masiva, las redes se convierten en plataforma ideal para mercadear a bajos costos. Las empresas pueden reforzar el potencial viral natural de estas plataformas, utilizando instrumentos propios de las redes para desarrollar estrategias de comunicación. Los datos personales suministrados por cada usuario en su perfil, sumados a los registros de tránsito, las actividades, las aplicaciones utilizadas y los amigos agregados a la red, proporcionan una riqueza de información con enorme potencial para el *targetting conductual* (Auletta y Vallenilla, 2008), además de una gran posibilidad de contacto directo con el consumidor, lo cual permite el diseño de estrategias encaminadas a la consolidación de una relación estable y duradera entre cliente-empresa.

“Las comunidades de marca permiten la interacción de las empresas con sus consumidores, la interacción entre consumidores en torno a la marca o producto y por ende incrementa el valor de la misma” (Asim, Obed y Florian, 2011: 713). Esta interacción es la generadora de relaciones, en las que, a través de una adecuada estrategia de mercadeo, puede generarse como resultado la satisfacción de los clientes y por ende la fidelización de marca.

Las comunidades de marca y en sí todas las herramientas proporcionadas para la labor de *marketing*, conllevan a todos aquellos clientes a pasar de ser simples consumidores partícipes de una transacción comercial entre empresa-persona, a ser un prosumidor, cuya participación no está limitada, sino por el contrario son actores primordiales en la construcción, posicionamiento, y sostenimiento de marca.

El desarrollo de la web 2.0 impuso importantes cambios tanto en el comportamiento como en los hábitos de consumo cultural de los cibernautas. El cibernauta accedió a la condición de prosumidor [...] la web 2.0 ha propiciado la transformación de los consumidores pasivos en activos prosumidores que han impulsado importantes transformaciones en el mercado al apostar por el recurso de la conversación, comprendiendo a internet como efectivo multiplicador del capital intelectual. (Islas, 2008: 35)

El mercadeo *web* trae consigo un sinnúmero de cambios que configuran la nueva forma de interactuar entre el cliente y la empresa, desde el uso de nuevos lenguajes en las redes sociales hasta la participación activa de los prosumidores en las transformaciones de la marca, a costos reducidos y con el desarrollo tecnológico de la mano. Todo ello conlleva a una nueva era del mercadeo, el cual vislumbra infinitas posibilidades, tantas como la imaginación del ser humano posibilite.

### **2.3.2. La gestión estratégica de la comunicación**

Es común escuchar hoy el término globalización, el cual ha generado una discusión permanente frente a los beneficios o perjuicios traídos consigo a partir de este fenómeno. Pero, es clara la inmersión hecha por las distintas economías en los mercados internacionales y la influencia transnacional a la que es objeto el consumidor.

Colombia no es ajena a este fenómeno, muchas empresas colombianas ya están basando sus estrategias de mercadeo en el posicionamiento internacional; la nueva organización que sufre la sociedad, sumada a los altos niveles de competencia, la calidad en los procesos productivos, la expansión de los mercados y la importancia del cliente, han propiciado nuevas formas de gestionar en aras de alcanzar el éxito en las empresas modernas.

Es en este escenario donde la comunicación entra a jugar un papel de gran importancia, casi al nivel de los procesos de producción, finanzas y

administración, pues es a través de ella que la empresa logra cumplir con esos fines exigidos por el mercado actual, tales como la responsabilidad social, el manejo de la identidad y la cultura, el equilibrio laboral interno, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen, el adecuado flujo comunicacional, entre muchos otros.

La comunicación organizacional empieza entonces a dejar de ser una opción en las empresas para convertirse en una necesidad, pues está altamente ligada con la productividad de la empresa, independientemente del sector de la economía. La comunicación organizacional es una especialidad que viene posicionándose con fuerza en el ámbito empresarial mundial y nacional.

La labor comunicativa en las organizaciones basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica, estratégica, directiva y de gestión. Estos elementos van desde el manejo integral de la información, hasta el posicionamiento y reputación de la empresa a través de acciones comunicacionales.

Es así como se evidencia la necesidad de generar espacios de carácter directivo en las organizaciones:

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos (Fuentes, 2010: 1).

Toda labor de relacionamiento exige estrategias de comunicación, pero sin lugar a dudas permite el alcance de los objetivos de la organización, el trabajo conjunto de los miembros de esta en pro del desarrollo y la gestión empresarial, el mutuo bienestar existente entre empresa-colaborador, las buenas prácticas de relacionamiento con los diferentes grupos de interés redundan en reputación, posicionamiento, identidad, cultura, clima y comunicación fluida; los cuales son, entre otros, los beneficios del uso de la comunicación organizacional, estratégica o relacional en las empresas. Van Riel (ponencia, 2003) afirma que los objetivos de los miembros de la organización deben ser congruentes con los de la organización misma, porque así la comunicación será más fructífera y fácil de llevar; así mismo señala la necesidad de las empresas de invertir en imagen, así se comunican no solo con sus empleados y clientes de manera transparente y directa, sino también de manera lateral, sin traumatismos, las personas no actúan solas pues tienen sentido de pertenencia.

La gestión estratégica de la comunicación está posicionando en las estructuras organizacionales, se está cambiando el imaginario preestablecido de ver la comunicación corporativa o las relaciones públicas (RRPP) como un lujo y no elementos de desarrollo empresarial y de productividad. De igual forma, se ha dejado de ver las funciones de la comunicación organizacional y las RRPP como el simple manejo de las relaciones entre la empresa y los medios de comunicación, para comprender la magnitud de la función comunicacional en la empresa, en donde la gerencia estratégica de la comunicación permite que existan adecuados flujos de comunicación interna, externa, un uso y apropiación de la identidad y cultura corporativa, un efectivo plan de relaciones con grupos de interés, un equilibrio perfecto del clima organizacional, una proyección planeada de la imagen corporativa y apoyo continuo a los procesos de publicidad y mercadeo.

De esta manera, la relación con los medios de comunicación se convierte en una de las actividades de relacionamiento y no como era visto anteriormente, como la única función que podía cumplir un comunicador al interior de una empresa. Así la comunicación en las organizaciones no debe basar sus estrategias únicamente en el relacionamiento con la prensa, sino, como lo expresa Ítalo Pizzolante (ponencia, 2003):

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive.

Es decir, el contexto, la estrategia está en el encuentro entre comunicación y contexto, es allí donde se estructuran, configuran y visionan las estrategias a delimitar para el alcance de los objetivos en una organización.

Así mismo, Joan Costa (2004) propone que el futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones tiene sus pilares representados en cuatro vectores: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Esto presupone una serie de actividades de carácter estratégico con el fin de establecer mecanismos efectivos y facilitadores del cumplimiento de las metas en las organizaciones, tanto a nivel interno y externo, abarcando los nuevos estándares de la gestión empresarial y flexibilizando el accionar sin condicionamientos acartonados y con una marcada posición hacia el ser humano y no únicamente al producto.

Por tanto, los retos de la comunicación o las relaciones públicas se traducen en motivar a los empleados hacia la alineación y se involucren con la estrategia de negocio, tener líderes que se comuniquen bien, administrar la sobrecarga de información y medir el rol de la comunicación, el afrontar eficazmente estos retos llevará a la labor comunicacional y de relacionamiento a ser entendida no como un ejercicio cosmético, sino estratégico y de alto nivel y gran importancia en la organización, asimismo, permitirá desarrollar de mejor

forma las acciones conducentes de la organización a poseer una reputación corporativa acorde con los procesos internos y externos de relacionamiento, mejores procesos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como elemento clave del desarrollo y la reputación, así como estrategias de comunicación y desarrollo sostenible.

De igual forma, el uso de las TIC y en general las nuevas tecnologías en las estrategias de comunicación y relacionamiento, será un reto indispensable de afrontar, son las nuevas tecnologías las que determinan las formas de comunicarnos, por ende su uso en la labor comunicativa abre amplias posibilidades de interacción con los grupos de interés y por ende permite de manera ágil y novedosa el alcance de objetivos, metas y propósitos trazados por la organización como organismo social y productivo.

Otro gran reto es el determinar las nuevas formas de relacionarse con los medios de comunicación, pues de esta forma, tal como se expresó anteriormente, Miguel Túñez (2004), de la Universidad de Santiago plantea:

Las relaciones informativas son las formas de contacto, personales o a distancia, y los canales empleados entre periodistas y fuentes para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué se informa e incluso sobre cómo se informa (...) la comunicación entra en capítulo de los intangibles pero ha de ser gestionada desde una perspectiva de mercado simbólico que mantenga permanentemente a la organización en el entorno de los medios que consume el público al que dirige su actuación. (Túñez, 2004: 53)

Así, la relación con los medios se gestiona desde una perspectiva de beneficio mutuo y de *marketing*, en donde la empresa no solo figure, sino también se posicione en sus grupos de interés y contribuya a la labor informativa de los medios.

Todo lo anterior demuestra la necesidad del país frente al posicionamiento de la comunicación estratégica como una herramienta esencial de la empresa para la gestión, desarrollo y crecimiento; el reto es establecer la comunicación como un elemento asesor de la gerencia, establecido como un eje transversal, generador de productividad y rentabilidad, al igual que bienestar para todos sus miembros, pero que además potencia las relaciones efectivas con grupos de interés y por supuesto reputación.



### **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.

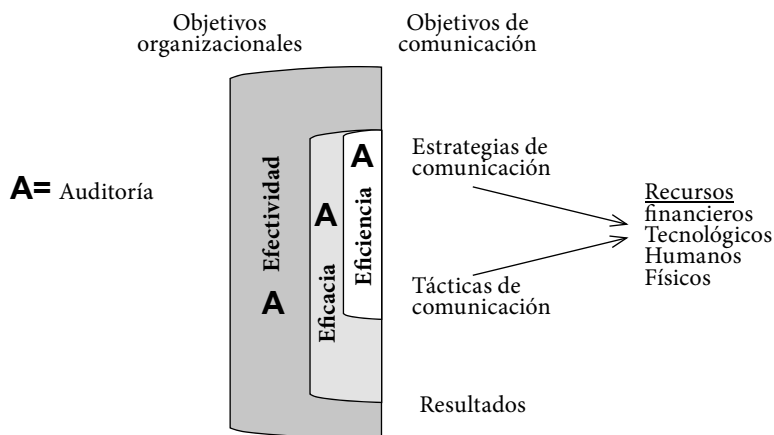
#### **a. Eficiencia**

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.

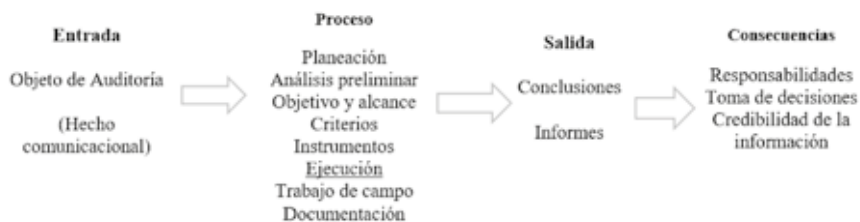
**Conclusión:** Se evalúan los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos y respondiendo a los compromisos adquiridos con la Universidad. Además, se elaboran los informes acordados.

**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 dirija 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				
Expresar 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.

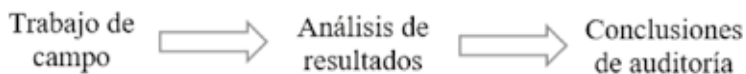
Confiable: la evidencia es confiable cuando se utilizan diferentes fuentes y abordajes, y en general se considera más confiable la evidencia obtenida de fuentes externas, que la evidencia de fuentes internas, la evidencia documental es más confiable que la evidencia oral, la evidencia obtenida de manera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

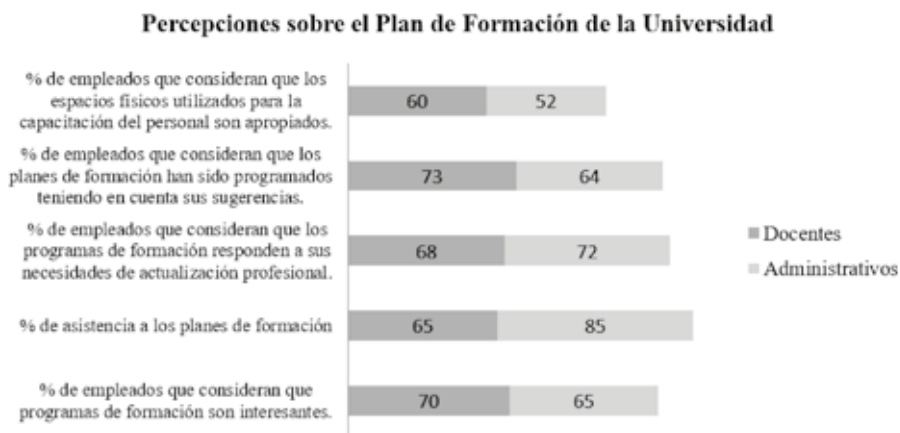
**Figura 9.** Etapas de la ejecución de la auditoría



**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.

En las organizaciones contemporáneas, la auditoría a los procesos de comunicación organizacional se convierte en tarea fundamental para poder determinar su existencia y efectividad, por lo tanto, esta representa aportes clave en el fortalecimiento de las empresas en donde la reputación, la imagen, el clima, la cultura, la identidad, el manejo de la información en situaciones de crisis, el posicionamiento, el nivel de recordación en el cliente, el servicio, la atención, los valores agregados y en fin todos aquellos elementos intangibles son fundamentales en la estrategia corporativa y, por ende, son susceptibles de ser evaluados.

Es así como el estudio investigativo de los procesos de comunicación y su auditoría, se evidencia como un insumo para la academia y las organizaciones, y por supuesto del crecimiento y desarrollo organizacional.

ISBN: 978-958-8510-65-1



UNIVERSIDAD  
La Gran Colombia  
Seccional Armenia



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN