

# 37

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

## LA AUDITORÍA

DE COMUNICACIÓN INTERNA, HERRAMIENTA DE ESCUCHA PARA GESTIONAR EL CAMBIO EN UNIVERSIDADES

### **THE INTERNAL COMMUNICATION AUDIT, LISTENING TOOL TO MANAGE THE CHANGE IN UNIVERSITIES**

MSc. Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [miryam.pachecor@ug.edu.ec](mailto:miryam.pachecor@ug.edu.ec)

Dra. C. Lelia Zapata Palacios<sup>2</sup>

E-mail: [leliazapata@talentosreunidos.com](mailto:leliazapata@talentosreunidos.com)

Ing. Andy Efraín Albán Chang<sup>3</sup>

E-mail: [aalban@itsgg.edu.ec](mailto:aalban@itsgg.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Talentos Reunidos. República de España.

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior Guayaquil. República del Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pacheco Rodríguez, M. G., Zapata Palacios, L., & Albán Chang, A.E. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

Así como muchas instituciones tienen como norma, al finalizar su ejercicio anual, efectuar una auditoría contable para conocer su situación y su gestión económica, la dirección de cualquier institución también debería interesarse respecto al valor añadido que aporta una auditoría sobre la realidad y gestión de su comunicación interna. La auditoría de comunicación interna es una herramienta de escucha y verificación sobre la forma cómo se está gestionando la comunicación interna, indispensable para establecer mejoras y más aún, si la entidad educativa está abocada a un modelo de excelencia institucional. El presente artículo ilustra acerca de la importancia de la auditoría de la comunicación interna en instituciones de educación superior.

**Palabras clave:** Universidad, auditoría de comunicación interna, evaluación de la comunicación interna.

#### ABSTRACT

As many institutions have as a standard, at the end of their annual exercise, perform an accounting audit to know their situation and economic management, the management of any institution should also be interested in the added value of an audit on the reality and management of their internal communication. The internal communication audit is a tool for listening and verifying the way in which internal communication is being managed, indispensable for establishing improvements and even more, if the educational institution is committed to a model of institutional excellence. This article illustrates the importance of auditing internal communication in higher education institutions.

**Keywords:** University, internal communication audit, evaluation of internal communication.

## INTRODUCCIÓN

Se entiende como auditoría de comunicación interna *“al conjunto de métodos de investigación y análisis con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada”* (Saló, 2005). Como afirma García Jiménez (1998), las comunicaciones internas que se desarrollan dentro de cualquier institución necesitan ser revisadas de modo que, *“de acuerdo con los pormenores, ha de permitir obtener evidencias en orden a formular diagnóstico; formular opiniones fundadas, recomendaciones, previsiones para corregir las desviaciones observadas y convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial”*. (p. 132)

Auditar la comunicación es, pues, una actividad clave para generar credibilidad y eficacia en los procesos de comunicación. La auditoría de comunicación interna podría considerarse como el balance obligado del estado actual de ese tipo de comunicación, con el fin de examinar de forma metódica la calidad y el impacto de las comunicaciones internas. *“Este conocimiento objetivo será el punto de partida para establecer una estrategia de empresa coherente y adecuada para proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno externo e interno”*. (Saló, 2005, p. 97)

Según Krohling Kunsch (2015), el interés por las auditorías de comunicación ha ido en aumento en las organizaciones, las cuales demandan diferentes tipos de auditorías, siendo las de cultura organizacional, imagen y monitoreo de ambiente las mediciones más demandadas con el fin de conocer el nivel de aceptación de las organizaciones respecto a sus públicos.

## DESARROLLO

La auditoría de comunicación interna que se realizó en la Universidad de Guayaquil abarcó tres áreas: visual, cultural y de mensajes. Este artículo detalla el caso de la auditoría cultural que se aplicó a dos facultades de la Universidad de Guayaquil, a modo de prueba piloto. Su metodología empleada y la consecución de los objetivos constituyen un precedente para seguir avanzando en materia de comunicación interna en universidades. Le ha permitido a la Universidad de Guayaquil: escuchar puntos de vista y percepciones de los diferentes actores comunicacionales, tener en cuenta sus apreciaciones, atender a las carencias y lagunas comunicativas, así como señalar y describir las principales dificultades latentes y los puntos fuertes que conviene reforzar desde un plan estratégico de comunicación interna. El plan estratégico

de comunicación interna se realiza a largo plazo y se concreta en planes anuales de comunicación y sus correspondientes planes puntuales (Saló, 2005).

Schein (2006), define la auditoría cultural como un modelo para delimitar las acciones a tomarse, para su posterior modificación. Precisamente, su intervención es el proceso que se corrige y/o modifica el saber. Toda cultura, está integrada por: artificios (códigos de vestimenta, disposición de oficina, las señales que captará un extraño) valores (credos, reglas, normas, estrategias y objetivos) y supuestos (ideas compartidas respecto a la conducta social organizacional. Estos supuestos son claves para modificar la cultura). La cultura corporativa puede ser cambiada, pero esto toma tiempo. Siguiendo los lineamientos de Schein (2006), describe cinco áreas claves, esenciales que deben entender los colaboradores para conseguir los objetivos de la organización:

- Misión ¿en qué negocio estamos y por qué?
- Objetivos: del negocio y los concretos de cada colaborador.
- Medios: planes para conseguir objetivos. Aquí se deben incluir los sistemas de reconocimiento e incentivos.
- Evaluaciones: el seguimiento de la gestión a través de informes y retroalimentación.
- Plan de contingencia: Las acciones estratégicas que deben seguirse cuando el negocio va mal.

### *¿Para qué realizar una auditoría de comunicación interna en la universidad?*

La auditoría es una herramienta de escucha imprescindible para conocer cómo se está comunicando, qué recursos se están empleando y qué impacto y resultados se están consiguiendo. Las auditorías de comunicación interna dejan a la luz la realidad de la organización: la validez de los procedimientos implantados, cómo fluyen los mensajes, su contenido, la oportunidad de su difusión, si se da importancia a la difusión de valores, cómo es el liderazgo, el trabajo en equipo, cómo se comparte conocimiento, en definitiva, se orienta a conocer el estado actual de la gestión de la comunicación interna y la imagen interna que se ha generado dentro de la organización (Saló, 2005).

Las auditorías se justifican en las instituciones universitarias para garantizar un servicio de calidad, el cual no es negociable debido a que su carencia es penalizada por los estudiantes, por la sociedad y por el Estado, con efectos nocivos a la marca interna y a la motivación del talento

interno que, a fin de cuentas, hace posible la excelencia académica. Desde esta visión, las auditorías sirven para promover la responsabilidad en los actores y para avivar el compromiso de mejora permanente. Reboloso, Fernández, Cantón & Pozo (2001), plantean que la calidad es una estrategia penetrante y se extiende más allá de la corrección de bienes o servicios, alcanzando los beneficios relacionados con los costos, la productividad, y la implicación y el desarrollo de las personas, todos ellos objetivos complementarios y no excluyentes.

Enfatiza García (1998), que la gestión de la calidad de la comunicación y la imagen interna no puede encomendarse al azar, ni a la buena fe de sus actores y protagonistas. Trabajar con buena intención desde la Dirección o desde un área de comunicación interna, no es suficiente. Es necesario que su efectividad sea objeto de un estudio riguroso. De otro lado, si una entidad tiene la intención de mejorar la gestión de su calidad total, debe pensar en optimizar sus comunicaciones internas ya que estas tienen efectos en la dinámica organizacional y en una mejor toma de decisiones. De acuerdo a Kreps (1990), citado por Mellado Ruiz, (2005), la comunicación es la condición necesaria para que la entidad sobreviva, destaque y, por medio de ella la gente reciba y proporcione información a otros, determinando así la dinámica de la organización en donde se requiere que su personal coopere y participe.

Por último, un estudio de auditoría es apremiante en caso de que no exista un responsable de comunicación interna. Si la comunicación interna no está formalizada, o carece de una estructura y de un responsable, probablemente se esté perjudicando a la marca interna y además a la externa, ya que el personal es prescriptor de la marca universidad en el exterior y ella es uno de los activos más valiosos de la organización que debe atender. Por tanto, cuando una universidad decide mejorar su marca externa, el primer aspecto que debe revisar es su marca interna, a partir de un diagnóstico global. Desde esta perspectiva de conocimiento objetivo, *“La entidad se sitúa en una encrucijada entre el pasado, por una parte, en el sentido de que evalúa la eficacia y los resultados de la política de comunicación llevada a cabo hasta entonces, y, por otra parte, las repercusiones sobre el futuro, intentando diseñar el itinerario de esta progresión”* (Saló, 2005, p. 98).

Las universidades en el Ecuador viven un proceso de transformación constante, y es importante mediar la comunicación interna que se genera dentro de ella para lo cual se utiliza como medio las auditorías internas. Esta situación no es una práctica reciente en las organizaciones, pero en las universidades es un trámite nuevo. De acuerdo con Quintana (1993), la auditoría cumple dos funciones:

1. Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.
2. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.

Según Albizu Gallastegi (1992), la finalidad de la auditoría interna es la mejora de los resultados de la empresa a través de la evaluación de acontecimientos y de las condiciones que se han producido durante un determinado período. De igual manera, el diseño y puesta en práctica de cualquier tipo de auditorías responde a la necesidad de validación de todos los procedimientos desarrollados en una empresa.

Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser transmisores de información entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

La auditoría de comunicación interna revela las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. Basado en este análisis se extraen conclusiones para mejorar la comunicación interna y así alcanzar los objetivos de la empresa de una forma efectiva (García, Ruiz, & Ventura, 1999). Además si se maneja una correcta aplicación de la auditoría de la comunicación interna cambiará el concepto del rol pasivo de la comunicación interna enfocada solo en transmitir información y convertirse en una herramienta valiosa para el alcance de los objetivos finales de la empresa. Es por esto que se considera a la auditoría de comunicación interna clave en las instituciones de educación superior que les permita generar una imagen interna sólida que será transmitida a los clientes externos de forma positiva.

La imagen interna como elemento básico a indagar en una auditoría de comunicación interna

La universidad como entidad comprometida con la excelencia está obligada a medir de forma periódica su imagen y la auditoría de comunicación interna es una oportunidad para acceder a ese conocimiento. La imagen como una entidad es percibida desde el interior por sus miembros, es un examen periódico y necesario para todo tipo de organización. Según Villafañe (1993), *“la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella, producen en la mente de sus públicos”*(p.3). Para él, la imagen corporativa posee tres dimensiones que hay que analizar sistemáticamente para poder construirla y gestionarla. Estas son: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

Según García (1998), *“los estudios de imagen interna deberían servir para comprometer y rectificar en las desviaciones observadas. Así el diagnóstico de la comunicación y de la imagen interna permite poner los pies sobre la tierra, pisar firme y saber qué y para qué nos referimos cuando hablamos de comunicación y de imagen”* (p. 140). Finalizado el estudio de imagen interna se puede tener un diagnóstico favorable o desfavorable. Los resultados finales pueden arrojar algunas de las once siguientes posibilidades de imagen, de acuerdo a lo planteado por García (1998):

#### 1) Imagen positiva/neutral/negativa

-Positiva: Implica una opinión y un juicio de valor más o menos favorable.

-Neutra: Implica una opinión y un juicio de valor, ni favorable ni desfavorable.

-Negativa: Implica una opinión y un juicio de valor más o menos desfavorable.

#### 2) Imagen difundida/ no difundida

-Difundida: Grado variable de su penetración en el tejido social.

-No difundida: Puramente voluntarista y que no ha llegado en grado apreciable al tejido social.

#### 3) Imagen conocida/desconocida

-Conocida: Percepción y valoración positiva o negativa, que los públicos internos tienen de la empresa y que manifiestan de un modo más o menos diferenciado. La imagen es en este caso el significado de una comunicación.

-Desconocida: Ausencia o manifestación indiferenciada de la opinión.

#### 4) Potente/débil

-Potente: Imagen mental, que resulta de la valoración positiva y muy positiva, negativa y muy negativa.

-Débil: Imagen mental que resulta de la valoración cero o las contigüidades del cero.

#### 5) Imagen coherente/incoherente

-Coherente: Imagen de un segmento de los públicos internos, que tiende a coincidir con la de otro.

-Incoherente: La imagen de un segmento (por ejemplo, los técnicos) se muestra consistente y claramente diferenciada respecto a la de otro (por ejemplo, los mandos intermedios).

#### 6) Imagen unívoca/ equívoca

-Unívoca: Imagen que resulta de una valoración positiva de ítems relacionados con la identidad y personalidad de la empresa.

-Equívoca: Imagen que resulta de una valoración negativa o neutra de los ítems que en el cuestionario se relacionan con la identidad y personalidad de la empresa.

#### 7) Imagen rígida/flexible

-Rígida: La que resulta de un alto porcentaje de respuestas iguales o muy próximas, considerando los diferentes ítems (perfiles verticales con pocas oscilaciones).

-Flexible: La que resulta de un alto porcentaje de respuestas diversas (perfiles quebrados con fuertes oscilaciones).

#### 8) Imagen única/ doble

-Única: La imagen, en cuanto positiva o negativa, es compartida en el seno de un mismo público, en alto grado.

-Doble: Coexistencia de imágenes positivas y negativas en grado muy significativo y en el seno de un mismo público.

#### 9) Imagen completa/ parcial

-Completa: Sucede al comprobar que hay respuesta diferenciada en lo que concierne a todos los elementos definitorios de la identidad de la empresa, a sus dimensiones operativas y de gestión y a las diferentes áreas de aplicación, siguiendo el organigrama.

-Parcial: En alguno de los elementos mencionados, o no hay respuesta o no está diferenciada.

#### 10) Imagen arraigada/ sin arraigar

-Arraigada: Resulta por parte del cliente, de su experiencia histórica y de un alto grado y duración de su fidelidad.

-Sin arraigar: Ocurre por parte del no cliente, o del cliente, de su escasa experiencia o de su precaria o reciente fidelidad.

#### 11) Imagen controlada/ incontrolada

-Controlada: La imagen corporativa, definida por los documentos fundacionales e institucionales y por la alta dirección de la entidad, no difiere sustancialmente de la imagen que tienen de ella los públicos y los medios de comunicación.

-Incontrolada: Las imágenes mencionadas difieren sustancialmente.

*Prioridades universitarias en el marco universitario europeo y herramientas de comunicación para su implantación*

Las principales líneas de acción de futuro en materia universitaria que necesitan de una política de comunicación para su desarrollo son:

-Las universidades son elementos motores para la recuperación económica mediante la investigación y la innovación. Por tanto, necesitan medidas que potencien la investigación (becas, proyectos, infraestructura investigadora) y la transferencia de resultados (relaciones Universidad-empresa)

-Los proyectos de futuro no obtienen resultados a corto plazo, por ello se debe invertir en la actual generación de jóvenes investigadores: fomento de la investigación y becas estables.

-Es necesario un compromiso con el aprendizaje continuo en toda la enseñanza: transversalidad en los procesos de enseñanza.

-Renovar las instalaciones universitarias y las infraestructuras de los campus a la búsqueda de la excelencia (campus de excelencia europea y otras inversiones)

-Necesidad de movilidad universitaria: profesores, investigadores y alumnos (becas, oferta de plazas y estudio de idiomas)

-Programas de estudios innovadores y consistentes que garanticen la convergencia: crédito europeo

-Reconocimiento del título que garantice la movilidad de los trabajadores: suplemento europeo

-Relación con su entorno responsable

-Mejora de la relación con la sociedad en la que se asientan que garantice el conocimiento de sus actuaciones (transparencia informativa interna y externa, aplicación de una clara política de relaciones instituciones y con los medios de comunicación)

-Independencia económica (programas gerenciales e investigadores para la obtención de recursos)

-Necesario reforzamiento de la autonomía universitaria.

Los órganos de la Universidad - entre ellos el de comunicación - le corresponden llevar a cabo diversas acciones de manera paralela y consecutiva, que permitan la correcta implantación y funcionamiento de estas líneas mencionadas. Propiciando además una divulgación efectiva hacia la comunidad académica y el entorno en general. Las áreas de comunicación deben asegurar el asesoramiento para que tales planes de difusión de resultados de cada línea se hagan de la manera indicada. En la siguiente tabla se recogen esas líneas y las acciones de comunicación que están utilizándose para estos fines en las universidades europeas:

Tabla 1. Principales líneas de comunicación en las universidades europeas.

| <b>Principales líneas de acción (declaraciones de Bolonia y de Praga)</b>                                  | <b>Acciones de comunicación más usadas por las universidades europeas (noviembre de 2009)</b>   |
|--|---|
| Fomento de la investigación y la innovación. Especial incidencia en jóvenes investigado                    | Difusión de las convocatorias de becas y proyectos. Establecimiento de un directorio de investigadores y sus líneas de trabajo. Seminarios y reuniones informativas sobre investigación. Difusión de las ayudas propias para la investigación.  |
| Una mayor especialización curricular en programas de estudios innovadores y que garanticen la convergencia | Difusión de los programas docentes mediante web o publicaciones corporativas. Listados de programas con sus posibilidades de homologación en otras universidades. Listado y difusión de los convenios de movilidad.   |
| Transferencia de conocimientos   | Apoyo a las oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI o similar). Publicidad de los resultados (medios de comunicación general, medios especializados). Creación de unidades de divulgación científica especializadas. Organización de actos especializados. Reuniones entre grupos de investigación y representantes sectoriales. |
| Renovación de las instalaciones universitarias y las infraestructuras de los campus                        | Publicidad de las actualizaciones realizadas en materia de infraestructura y confección de planes de difusión de esas acciones.   |
| Independencia económica  | Publicidad de las acciones gerenciales para la consecución de fondos.   |
| Información al alumno y enseñanza personalizada  | Puntos de información universitaria (en web, telefónicos, redes sociales y presenciales). Herramientas de comunicación en los centros (pantallas, tableros, etcétera), uso informativo de las redes sociales y el móvil, campus virtuales de enseñanza tutorizados.   |

|   |   |
|---|---|
| Especial valoración del trabajo que realiza el alumno | Manuales de bienvenida que recojan el funcionamiento universitario y las tareas a realizar por el alumnado  |
| Movilidad universitaria                               | Publicación de convenios de intercambio y movilidad. Publicidad y asesoramiento de becas. Puntos de información universitaria.  |
| Relación con su entorno responsable                   | Comunicación de las políticas generales de la Universidad (publicidad, publicaciones, jornadas, seminarios, página web). Comunicación de las políticas de sostenibilidad (publicidad, publicaciones, jornadas, seminarios, página web).   |
| Independencia económica                               | Publicaciones de subvenciones y becas (papel o electrónicas).   |
| Mejora de las relaciones con el entorno               | Relaciones con los medios a través de los gabinetes de prensa (notas, comunicados, salas de prensa virtuales), políticas programadas de relaciones Institucionales, página web, publicaciones periódicas de divulgación (sobre todo se realizan de tipo cultural y de investigación), cursos y jornadas de divulgación (puertas abiertas, stands y ferias informativas para futuros alumnos). Puntos de información universitaria (en web, telefónicos, redes sociales y presenciales). |
| Transparencia informativa interna                     | Intranets informativas, directorios universitarios, paneles informativos, administración electrónica, reuniones informativas, implantación de sistemas de calidad y control. Puntos de información universitaria (en web y físicos).  |
| Mejora de la información interna                      | Auditorias de comunicación para la mejora, la detección de lagunas y la adecuación de las herramientas de comunicación.   |

Fuente: Aguilera, Farías, & Baraybar (2010).

## CONCLUSIONES

La auditoría de comunicación interna permite conocer si la mentalidad actual con la que se opera facilita los procesos de información y qué barreras existen, además facilitan información acerca de los valores que son compartidos. Hace posible la revisión de la mentalidad actual para plantear ajustes o cambios. La auditoría de comunicación interna se consagra como una herramienta de escucha que permite emprender acciones de cambio y establecer acciones de mejora para caminar hacia la excelencia académica. Estas mediciones periódicas ofrecerán información a las Autoridades Universitarias sobre los avances, debilidades y amenazas del sistema de comunicación actual. Las auditorías también permiten conocer si existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, tanto por parte de los niveles directivos como por parte del recurso humano de una empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albizu Gallastegi, E. (1992). El plan de comunicación interna; un paso adelante. *Cuadernos de gestión*, (14), 103-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=164040>

Aguilera, M., Farías, P., & Baraybar, A. (2010). La comunicación universitaria: Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO 14*, 8(2), 90-124. Recuperado de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/248>

García, J., Ruíz, A., & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de comunicación Social*, (18). Recuperado de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Krohling Kunsch, M. M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29-62. Recuperado de <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2015-v6-n2-la-comunicacion-en-la-gestion-de-la-sostenibilidad-en-las-organizaciones>

Mellado Ruiz, C. (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

- Quintana, M. A. (1993). La auditoría de Mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. *Esic market*, (79), 27-63. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/9099>
- Reboloso, E., Fernández, B., Cantón, P., & Pozo, C. (2001). Metaevaluación del sistema de evaluación integral de calidad. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 21-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=154859>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.