

## **Auditoría de comunicación en las organizaciones: “aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México”**

Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente-Universidad Autónoma de Tamaulipas  
[mcgomez@uat.edu.mx](mailto:mcgomez@uat.edu.mx)

**Resumen:** En México no es una práctica común la evaluación de la comunicación en las organizaciones. Asimismo, es una realidad que en las empresas e instituciones mexicanas no se valore la función de la comunicación organizacional, ya que sus líderes consideran que la comunicación va implícita en las competencias, habilidades y destrezas de los empleados, como lo destaca Varona (2005: 89) cuando afirma que: “tienden a asumir que su personal sabe comunicarse y por lo tanto, la comunicación no es un aspecto en la vida organizacional que merezca una atención especial”. La presente investigación motivó a la autora a diseñar un modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI, con el propósito de facilitar la detección inmediata de las áreas de oportunidad del sistema organizacional para una mejor toma de decisiones y así propiciar la innovación para la eficacia y eficiencia organizacional. El modelo denominado MACI, se aplicó en dos organizaciones del noreste de México arrojando una serie de resultados que se presentan en este comunicado de manera sucinta.

**Palabras clave:** auditoría, comunicación, organizaciones, toma de decisiones.

### **1. Introducción**

En México los procesos de evaluación en las organizaciones se realizan principalmente enfocados a los aspectos financieros, de calidad en el servicio o producto, así como administrativas o de desarrollo organizacional, entre otros. No obstante, un gran número de organizaciones aún no se han involucrado en

procesos de calidad y mucho menos de evaluación de la comunicación organizacional, por lo tanto, viven con una serie de problemáticas en esta materia y se resisten a contar con un área específica que las atienda.

La comunicación en las organizaciones es básica para su permanencia en el mercado global por los diversos cambios que se suscitan ante las condiciones económicas, el nuevo orden social y la competitividad derivada de la globalización, en dónde la evaluación de procesos, flujos, redes, canales y recursos comunicativos se hacen cada día más indispensables. Por lo tanto, es fundamental que las empresas e instituciones se involucren en los procesos de mejora continua, reingeniería, desarrollo organizacional y calidad, entre otros, ya que lleva implícito la revisión de su gestión, la evaluación permanente, la implementación de auditorías que los ayuden a identificar las áreas de oportunidad para su inmediata atención.

Costa (2003, párr. 1), señala que:

“No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental”.

Como lo afirma Costa (2003) la comunicación es esencial en el sistema organizacional ya que integra todas las actividades implícitas en su misión como lo es la producción de bienes y servicios de calidad en beneficio de los clientes internos o de los diversos públicos que interactúan con él.

### **1.1 Definición del problema**

Hasta donde abarcan mis conocimientos y de acuerdo al estado del arte sobre auditoría de comunicación, en México se carece de un modelo de auditoría de comunicación integral para organizaciones públicas y privadas.

Evaluar las empresas o instituciones implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de la percepción-satisfacción de sus procesos

productivos y de servicios de forma que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra el sistema organizacional.

Al respecto, Túñez (2012: 69) destaca que:

“El funcionamiento global de la comunicación en la organización se revisa a través de las auditorías que extienden el balance evaluativo a todas las acciones de comunicación (publicidad, relaciones públicas, información, protocolo) externas e internas, y a los flujos, las acciones, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización”.

Naturalmente, como destaca Túñez (2012) evaluar la comunicación trae consigo la implementación de una auditoría de comunicación integral, que tenga como fin identificar las prácticas positivas y negativas en sus procesos comunicativos flujos, redes, medios empleados, públicos, cultura, entre otros aspectos que los lleven a la eficacia y eficiencia en el sistema organizacional. Para ello, los diversos actores involucrados en el proceso deben estar conscientes de la responsabilidad que implica efectuar una auditoría y de los beneficios que se obtienen con su implementación para la mejora organizacional.

Desde la experiencia práctica de evaluar órganos en instituciones de educación superior públicas y privadas y con la revisión de la literatura científica sobre auditoría de imagen, comunicación y administrativas (Nosnik, 2010, 2006, 2005; Krohling, 2006; Varona, 2005; Franklin, 2004, 2001; Robbins, 2004, 1996; y Sáenz de la Tajada, 1996) surge la propuesta de un modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI, que consta de tres fases y que podría ayudar a las organizaciones a obtener una radiografía del estado en que se encuentra la comunicación, derivada de una evaluación más apegada a su realidad, a su diario vivir; así como, a la posibilidad de brindar mayor satisfacción a sus clientes.

## **2. Fundamentación teórica**

La comunicación está presente en los procesos productivos, en las relaciones interpersonales, en la identidad corporativa, el manejo de crisis y, sobre todo, de auditoría de comunicación. Al respecto, Castro, Celeste y García (2005: 41)

afirman: “La comunicación es una función que debe medirse con objetivos a medio y largo plazo”. No se puede mejorar lo que no se evalúa, por lo que todas las acciones que se efectúen en el ámbito organizacional deben ser revisadas continuamente si se desea la permanencia en el mercado global.

“La comunicación en todas sus formas de expresión, es integral, es decir abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización” (Andrade, 2005: 18). Asimismo, este autor señala que puede ser: interna- externa, vertical (ascendente y descendente), horizontal-diagonal, formal e informal, interpersonal-intergrupar, intergrupar-institucional, verbal- no verbal y directa o mediatizada.

Es una realidad que en el sistema organizacional el impacto, alcance y trascendencia que ejerce la comunicación en la estructura, procesos, servicios, redes, soportes, flujos, medios, influyen de forma tal que mueve a los diversos actores hacia la consecución de la misión establecida. La comunicación está implícita en el sistema organizacional en todas las maneras en que se utiliza, como interpersonal, grupal, organizacional, mediática, no verbal, intercultural, entre otras; por lo tanto los líderes deben contar con habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y estar atentos a ella para su implementación.

Las organizaciones líderes, es decir, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad, no solo valoran a la comunicación sino que la vuelven un proceso fundamental de su vida organizacional, laboral y comunitaria” afirma (Nosnik, 2005: 78).

Por otro lado, es importante considerar el flujo de la información en todas las áreas, niveles y direcciones. La información en ocasiones se considera como comunicación y son distintas, como lo afirma Del Pozo (1997:116)

La comunicación proviene del término latino “communicatio”, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir”, e información proviene a su vez, de la palabra latina “informatio” que significa “imagen”. Información proviene, a su vez, de la palabra latina “informatio” que significa “imagen”. La información es, por lo tanto algo impersonal, puede ser un simple dato, que llega a almacenarse en distintos soportes físicos, o personales, como la mente humana.

Comunicación e información son herramientas básicas para los directivos, gerentes, empleados ya que de ello depende que todo lo que sucede en el sistema circule, sin obstáculos o ruidos que detorsiones su propósito.

El sistema organizacional cuenta con infinidad de recursos y medios de comunicación auditivos, escritos, visuales, audiovisuales y electrónicos, que ayudan en agilizar el flujo de la información y la comunicación. El buen uso por parte de los empleados contribuye a que la organización camine en la dirección correcta, hacia la eficacia y eficiencia organizacional.

La comunicación organizacional, destaca Nosnik, (2006:44) “como todo apoyo a la productividad, busca que la transformación competitiva de las empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil se dé en el menor tiempo posible y con la mayor coordinación posible de quienes son sus actores principales”.

Por lo general, la comunicación en las organizaciones surge de las necesidades del cliente interno o externo. Estas pueden ser: la falta o excesos de información, de un servicio o producto, de pertenencia, estatus, poder, conocimientos, habilidades o destrezas, que hacen detonar el proceso comunicativo. Como empresa o institución es imprescindible contar con la retroalimentación de forma que ayude a identificar: ¿cuál es la percepción que se tiene de la empresa o institución?, ¿qué es lo que marca la diferencia con la competencia?, ¿los productos o servicios que proporciona son de calidad?, ¿cuál es el grado de satisfacción que se tiene por parte de los públicos que interactúan con ella?, ¿de qué forma se pueden implementar estrategias más apropiadas que la hagan más competitiva? En sí, existen un sinnúmero de preguntas que contribuyen a identificar las fortalezas y debilidades para su debida atención y de esta forma permanecer en la mejora continua del sistema organizacional.

El comportamiento organizacional identifica las prácticas de comunicación, la eficacia de la administración del recurso humano, los programas de motivación, liderazgo, innovación, apertura, capacitación, toma de decisiones y el trabajo de equipo o de grupo, entre otros aspectos. Para Robbins (2004: 8), “el

comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en la organización y como repercute esa conducta en el desempeño”.

La evaluación del comportamiento organizacional poco a poco va cobrando importancia en virtud de que al supervisar, estar atentos sobre el desempeño del personal, de sus actitudes, opiniones, ideas, anhelos, motivaciones y valores, entre otros indicadores, brindan información tangible, básica, e indispensable para el desarrollo de los diversos planes y programas estratégicos que coadyuven en la mejora organizacional.

La auditoría de comunicación se ha definido, según Downs y Hamilton (1988; 1987, citado en Varona, 2005:90), como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”. Partiendo de lo anterior, la auditoría de comunicación contribuye a proporcionar una radiografía del estado que guardan las organizaciones respecto a sus prácticas, flujos, usos, procesos y acciones de comunicación interna y externa, para la detección oportuna de situaciones que interfieran o impidan el logro de los objetivos y metas organizacionales.

### **3. Diseño de la investigación**

Una vez definidos los objetivos y las preguntas de investigación propuestos, se procedió a la definición del tipo de estudio optando por la investigación no experimental, transeccional descriptiva, por ser acorde al problema y al contexto que la rodea. El diseño metodológico se estructuró en tres fases el procedimiento para el diseño, la aplicación y el análisis del modelo MACI.

La primera fase de la investigación se desarrolló con la revisión de la literatura y la identificación de las variables significativas que pudieran medirse desde una perspectiva funcionalista usando “un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo, objetivos, métodos, e interpretación de los resultados” (Varona, 2005: 94). Asimismo, se tomó en consideración lo que el autor destaca de la auditoría funcionalista de la comunicación organizacional que es la que examina principalmente las estructuras formales e informales que tienen que ver con la

producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación, criterios que se consideraron en diversos instrumentos.

Para el diseño, se procedió a definir los constructos presentados en el marco teórico, se realizó la evaluación por discriminación de los indicadores, seleccionando aquéllos que le daban mayor validez al criterio y una vez estructurado se envió a tres investigadores para su validación.

La investigación analiza las prácticas de comunicación en las organizaciones en sus diversos subsistemas, mediante una propuesta de modelo empírico de auditoría de comunicación integral aplicable a organizaciones públicas y privadas del noreste de México. Para ello, se procedió a la revisión de modelos de: auditoría de comunicación, imagen, administrativas, de sistemas, de calidad, e información, lo que contribuyó al diseño y conformación de MACI, un modelo de auditoría de comunicación integral que brinda la oportunidad de revisar desde la teoría de la comunicación productiva y de sistemas la práctica de la comunicación interna y externa de los diversos actores e identificar las áreas de oportunidad de la comunicación organizacional en el sistema.

### **3.1 Modelo MACI**

El modelo de auditoría de comunicación integral en las organizaciones se diseñó con base en el modelo de Kast y Rosenzweig (1973) que analiza a la organización desde la perspectiva de sistemas considerando como un conjunto los seis subsistemas organizacionales: estratégico, de dirección, tecnológico, humano-cultural, estructural y ambiental o del entorno.

El modelo propuesto consta de trece variables que mide la comunicación desde la perspectiva funcionalista y del funcionalismo contemporáneo. La primera concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Varona (2005: 94,95) señala que la perspectiva funcionalista “usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, e interpretación de los resultados)”. Asimismo, refiere que el funcionalismo contemporáneo

concibe la organización como un sistema viviente integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos.

Los procesos de auditoría consideran diversos aspectos antes de su implementación, como son: su naturaleza, los propósitos, el alcance, los fundamentos, la orientación, la metodología, entre otros que son muy importantes acordarlos con los diversos actores involucrados en el proceso.

En el cuadro uno se plantea de manera específica los fines del modelo de auditoría de comunicación integral MACI.

**Cuadro 1. Criterios a considerar en una auditoría de comunicación integral**

<b>Factores</b>	<b>Auditoría de comunicación integral</b>
Naturaleza	Técnica de control de la comunicación organizacional
Propósito	Evaluar y mejorar la comunicación organizacional
Alcance	La eficiencia y la efectividad del proceso de comunicación organizacional.
Fundamentos	La ciencia de la comunicación, el estado del arte y la normatividad de la empresa.
Metodología	Técnicas y procedimientos apoyados en el método científico.
Aplicación	Al sistema organizacional y sus subsistemas básicos.
Evaluación	Objetiva/subjetiva
Resultados	Con rigor científico e Interpretativos
Aceptación	Actualmente para revisión
Orientación	Analiza percepciones, satisfacción
Proyección	Hacia el futuro
Uso	Limitado
Regularidad	Esporádica
Antigüedad	Un año
Realización	Profesionales de la comunicación y psicología, sociología y administración.
Informe	Amplio

*Fuente: Basado en Mancillas (2001: 48). Elaboración propia.*

Como se aprecia en el cuadro uno, todo proceso de auditoría debe considerar desde un inicio los diversos elementos como: la naturaleza, alcance, metodología, entre otros. Asimismo, convendrá definir, analizar y revisar todos los factores tácitos en el modelo que inviten a la reflexión antes de la acción.





(1990) sobre auditoría de comunicación, en organizaciones guatemaltecas, considerando aplicar el modelo MACI en el contexto mexicano, de manera específica en dos ciudades del noreste del país, localidades en las que su economía estuviera basada tanto en la función pública como en la iniciativa privada. Para ello, se tomó como referente la clasificación general de las organizaciones mexicanas de acuerdo al tipo de propiedad y del sector al que pertenecen, una del sector público y la otra del sector privado.

La primera organización donde se implementó MACI está ubicada en Cd. Victoria Tamaulipas, México, población que su economía depende principalmente de la función pública.

La segunda organización fue la organización privada, llevando MACI a la localidad de Monterrey, Nuevo León, México, ya que su economía está basada principalmente en la industria.

Asimismo, fue necesario determinar qué:

- Deberían participar organizaciones inmersas en procesos de certificación ISO.
- Tuvieran proyección a nivel internacional,
- Contarán con un área de comunicación, y
- Proporcionarán la autorización para aplicar MACI y efectuar el estudio.

Cabe destacar que la institución pública pertenece al Gobierno del Estado de Tamaulipas, México, en Cd. Victoria, y la empresa privada es una industria competitiva y reconocida de Monterrey, Nuevo León, México.

### **Población y muestra:**

La aplicación del modelo se efectuó en dos organizaciones, una pública y otra privada situadas en Cd. Victoria, Tamaulipas y en Monterrey Nuevo León, México, respectivamente, denominadas OP para la organización pública y OPR para la organización privada. El primer estudio se realizó en la institución pública, donde la población total fue de 85 empleados, de los cuáles se tomó como muestra un 49% de forma aleatoria, con base en el listado del personal que proporcionó la institución.

Por otra parte, en la organización privada, la población participante fue de 114 personas, de 519 que es la población total. La industria cuenta con 4 negocios, por lo que se tomó como muestra un 22% de la población. Esta muestra fue lo autorizado por parte de la organización en las condiciones establecidas para el proceso, en virtud de que no se podía distraer al personal de sus actividades por el tipo de trabajo que realizan. Esta situación se destaca ya que no se podrán generalizar los resultados derivados del estudio de la OPR. Asimismo, cabe destacar que participaron los empleados de los cuatro negocios del turno matutino y vespertino y de los diversos niveles jerárquicos.

Las técnicas de recopilación de datos que se emplearon en el proceso de verificación de la información fueron las siguientes:

- A) Encuestas.
- B) Entrevistas.
- C) Observación no participante.

Para el presente estudio se diseñó un cuestionario estructurado con una pregunta inicial con variaciones para su evaluación, en donde se les presentaron cinco opciones en escala tipo Lickert: (1) Mala, (2) Regular, (3) Bien, (4) Muy bien y (5) Excelente. Para su validación se aplicó a los empleados de las dos organizaciones, haciendo los ajustes necesarios en cuanto a la redacción e instrucciones. El cuestionario tuvo como fin evaluar la percepción de los empleados respecto a las prácticas de comunicación organizacional interna y externa que conforman el modelo de auditoría de comunicación integral, y que responden a los objetivos y preguntas de investigación planteados.

El diseño de la encuesta con escala de evaluación se utilizó para que los empleados, de acuerdo a su percepción, emitieran un juicio de valor respecto a las preguntas planteadas en el instrumento. La encuesta evalúa diversos rasgos que en conjunto dan una perspectiva puntual de cada factor y permiten tener una visión más apegada a la realidad.

#### 4. Resultados

Una vez realizada la auditoría de comunicación integral implementando el procedimiento del modelo MACI, a continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los empleados. Para ello, es importante destacar que de las respuestas obtenidas se sacó el promedio de las dos organizaciones con respecto a su estado ideal, lo que se presenta en el cuadro 2.

*Cuadro 2. Porcentaje que guardan las organizaciones con respecto al estado ideal*

Organización	Porcentaje
Privada	74.5125139
Pública	67.0507715

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar, en la OPR, a nivel general, los empleados perciben a la organización en un 74.5% mejor que en la organización pública, con un 67.05%, contando con una diferencia significativa a nivel global. Más adelante se presenta un análisis detallado de las diversas variables contempladas en el estudio, se presenta el estado que guardan y se hace un análisis comparativo donde se muestran las diferencias significativas.

Una vez que se obtuvieron los datos de cada organización, se procedió al análisis mediante la estadística descriptiva y la estadística inferencial empleando SPSS 17.0, optando por realizar una prueba no paramétrica, específicamente la de Mann-Whitney, debido a que son dos muestras independientes y se pretende contar con elementos más científicos que respalden la investigación, así como comprobar la hipótesis planteada. Se utilizó la escala ordinal para las variables independientes. Para el presente artículo se priorizan dos de los 13 factores que integran el modelo MACI: Comunicación/comportamiento organizacional y Comunicación /imagen y que a continuación se presentan los resultados:

**Cuadro 3. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney del factor comunicación/comportamiento organizacional**

Factor	Rasgos													
	Motivación		Liderazgo		Cultura		Toma de Decisiones		Políticas claras		Comunicación eficaz		Cambio/innovación	
Comunicación/comportamiento organizacional	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media														
Media	3.62	3.55	3.84	3.69	3.59	3.79	3.7	3.77	3.7	3.94	3.65	3.81	3.46	3.83
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.964	1.421	1.862	1.082	1.748	1.107	1.659	1.117	1.659	1.014	1.345	1.091	2.033	1.151
Desviación estándar	1.401	1.192	1.365	1.04	1.322		1.288	1.057	1.288	1.007	1.16	1.044	1.426	1.073
Mann-Whitney U	2025.5		1881		2093.5		2134		2086.5		2057		1930	
Wilcoxon W	8580.5		8436		2873.5		8689		2906.5		2837		2671	
Z	-0.856		-1.713		-.0484		-.0388		-.0754		-0.646		-0.966	
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.392</b>		<b>0.087</b>		<b>.0628</b>		<b>0.698</b>		<b>0.451</b>		<b>0.518</b>		<b>0.334</b>	

Fuente. Elaboración propia

### I.COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como se puede observar en el cuadro 3, respecto al rasgo motivación, que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada (P=0.392). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción. No obstante, la motivación es algo interno del individuo, pero la organización tiene un papel fundamental para detonarla, proporcionando diversas opciones que contribuyan en la satisfacción personal, grupal y organizacional.

El liderazgo, rasgo que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, en el cuadro 3 se puede observar que no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada (P=0.087). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando que se tiene una percepción muy buena de ambas. El liderazgo en las personas es una actitud, cualidad, talento que se puede desarrollar con la implementación de diversas acciones en las que va implícita la comunicación.

En la toma de decisiones no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ( $P=0.698$ ). Esto nos indica una percepción muy buena por parte de los empleados en las dos organizaciones. Por otra parte, en el rasgo fomento a la cultura, que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, no se encontró diferencia significativa en ambas organizaciones ( $P=0.628$ ). En cuanto al rasgo políticas claras no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ( $P=0.451$ ). Cabe mencionar que las dos organizaciones cuentan con un marco normativo claro, misión y visión, filosofía y valores establecidos, mismos que proporcionan identidad cultural. Respecto a la comunicación eficaz no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ( $P=0.518$ ). La investigación está centrada en que las organizaciones logren que la comunicación fluya en todos los niveles y en todas direcciones, empleando los diversos vehículos que garanticen la eficacia y eficiencia organizacional. En el rasgo cambio/innovación no se encontró diferencia entre institución pública y privada ( $P=0.334$ ). La mediana fue de 4, respectivamente, lo que indica que la percepción es muy buena. Cabe mencionar que como organizaciones inmersas en la calidad deben generar acciones estratégicas que les permitan moverse en el plano de la excelencia, con el fomento a la innovación.

**Cuadro 4. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney del factor comunicación/imagen**

Factor	Rasgos															
	Publicidad		Marca		Producto		Servicio		Infraestructura		Mensaje		Relaciones con los clientes		Relaciones con medios	
Comunicación/ Imagen	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media																
Media	3.83	3.86	3.91	4.13	3.74	4.32	3.94	4.28	3.69	4.17	3.8	4.11	3.8	4.15	3.89	3.68
Mediana	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.558	1.099	1.61	1.092	1.491	0.887	1.526	0.832	1.692	0.963	1.635	0.939	1.576	0.871	1.339	1.357
Desviación estándar	1.248	1.048	1.269	1.045	1.221	0.942	1.235	0.912	1.301	0.981	1.279	0.969	1.256	0.933	1.157	1.165
Mann-Whitney U	1874.5		1943.5		1533.5		1841.5		1669.5		1949		1826.5		1624	
Wilcoxon W	8315.5		2609.5		2236.5		2507.5		2372.5		2652		2492.5		7295	
Z	-0.737		-0.346		-2.622		-0.842		-1.878		-0.652		-0.898		-1.144	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.461		0.73		0.009		0.4		0.06		0.515		0.369		0.253	

Fuente: Elaboración propia

## II.- COMUNICACIÓN/IMAGEN

La publicidad realizada por y para las organizaciones es una actividad que requiere ser evaluada por sus clientes internos, ya que son los mejores críticos que contribuirán a su mejora. Respecto al rasgo publicidad que evalúa a la comunicación/imagen, en el cuadro dos no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ( $P=0.461$ ). La mediana fue de 4 para ambas organizaciones, lo que indica que hay muy buena percepción de los empleados participantes. En la visita realizada a las dos organizaciones se constataron las diversas estrategias publicitarias de cada una, destacando la publicidad de la organización pública debido al sector al que pertenece. No obstante, la organización privada en su sector industrial también lleva a cabo estrategias publicitarias corporativas a nivel internacional.

En cuanto al rasgo marca, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia entre OP y OPR ( $P=0.730$ ). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Identificar la marca de las organizaciones, así como considerar como área de oportunidad que los clientes internos tengan pleno conocimiento de ella, ya que es parte de la identidad corporativa y, a su vez, de la comunicación institucional.

En el rasgo producto, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ( $P=0.009$ ). La mediana fue de 4 para la OP y para la OPR, fue de 5, lo cual indica muy buena percepción en la OP y excelente en la OPR.

Respecto al rasgo servicio, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia entre OP y OPR ( $P=0.400$ ). La mediana fue de 4 para la OP y 5 para la OPR, indicando muy buena percepción y excelente, respectivamente. Conocer a qué se dedica la organización es uno de los objetivos del manual de bienvenida en el reclutamiento para los nuevos empleados, y el saber distinguir si es una empresa de servicios o productos es muy importante, además de evaluar la calidad de los mismos.

En cuanto al rasgo infraestructura, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ( $P=0.060$ ). Contar con una infraestructura apropiada para el buen desarrollo de las actividades propias de la organización es muy significativo, lo cual indica un área de oportunidad para la mejora de la infraestructura.

Durante la visita se pudo constatar que, efectivamente, en las dos organizaciones se requiere de mantenimiento en general y, a su vez, en la pública de infraestructura propia, ya que actualmente se habilitó una residencia para este fin. El mensaje con el que se identifica a la organización es muy importante y más si sus empleados coinciden o lo consideran adecuado a la misión, valores, filosofía políticas e ideas que le dan identidad a la organización. Respecto al rasgo mensaje no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR, ( $P=0.515$ ). La mediana fue de 4, lo que indica una muy buena percepción-satisfacción.



En el rasgo relaciones con los clientes no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR, ( $P=0.369$ ). La mediana fue de 4 para ambas, lo que indica muy buena percepción. En cuanto al rasgo relaciones con los medios no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ( $P=0.253$ ). La mediana fue de 4 para ambas, lo que indica muy buena percepción y excelente, respectivamente. Las relaciones con los medios masivos de comunicación por parte de las organizaciones públicas o privadas es una actividad que se debe efectuar con calidad.

## 5. Conclusiones

Efectuar una auditoría de comunicación integral a una organización no es nada fácil cuando son para fines educativos. Muchas de ellas se niegan a que personas ajenas al sistema organizacional ingresen al interior: a observar, revisar, valorar y detectar sus áreas de oportunidad, ya que no quieren ser exhibidas públicamente.

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, se puede determinar que la percepción general por parte de sus empleados fue muy buena, lo que significa que respecto a la comunicación/comportamiento organizacional a nivel dirección, jefe/subordinado, se llevan a cabo diversas acciones dirigidas a la promoción de políticas claras, toma de decisiones, innovación, motivación, liderazgo y comunicación eficaz. En este factor se concluye que la OP tiene sus áreas de oportunidad en: el cambio, la innovación, así como la difusión de la cultura con el menor puntaje, ya que por lo regular en este tipo de instituciones no se difunde por la falta de seguimiento de un sexenio a otro o de un líder a otro. Respecto a sus fortalezas son: la toma de decisiones, las políticas claras y el liderazgo. En toda organización es muy común que exista una resistencia al cambio, a lo nuevo en virtud de que el recurso humano es impredecible.

Por otra parte, la organización privada tiene como fortalezas las políticas claras, el cambio, la innovación y la promoción de la comunicación eficaz. Como áreas de oportunidad se destacan la motivación y el liderazgo. Como iniciativa privada es fundamental contar con políticas claras y una permanente comunicación, además de estar inmersos en situaciones de cambio e

innovación. No obstante, llama la atención que los empleados manifiestan que en anteriores administraciones se les motivaba mucho y promovían el liderazgo. Asimismo, señalaron que actualmente se les disminuyeron sus prestaciones, lo que generó molestias al respecto.

El comportamiento organizacional es un factor que determina la conducta organizacional, está integrado por la cultura interna, el clima, la logística organizacional y el cambio, entre otros. Una organización de éxito debe centrarse en procesos de evaluación de la calidad en su comunicación, producción, operación, administración, capacitación y desarrollo de su personal, entre otros aspectos a considerar.

La comunicación y el comportamiento organizacional son un eje fundamental de desarrollo que da fuerza y valor a su esencia y razón de ser, por ello se deben implementar acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la competitividad de su gente, de los grupos y de la organización.

El fin de la comunicación es generar una percepción favorable de sus públicos. Para ello se debe contar con acciones estratégicas encaminadas a crear y mantener una imagen positiva de la organización, que abarca desde su infraestructura, recurso humano, producto o servicio, cultura, comportamiento y discurso, entre otros.

### **Referencias bibliográficas**

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.

Fundación Eca Global (2006). *El auditor de calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.

Castro López, J., Celeste, P. y García Abad, L. (2005). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.

Costa, J. (septiembre, 2003). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. Razón y Palabra*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Krohling, M. (2006). Auditoría de la Comunicación Organizacional, en: Rebeil Corella, M. A. (Coord.). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. (pp.185-199). México: Trillas.
- Mancillas, E. (2001). *La auditoría Administrativa Un enfoque científico*. México: Trillas.
- Nosnik, A. (agosto, 2003). *Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico*. Razón y Palabra (34). Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>
- \_\_\_\_\_ (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.
- \_\_\_\_\_ (2006). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En: Rebeil Corella, M. A. (coord.). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. (pp.27- 46). México: Trillas.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá 2. de la retroalimentación*. México: Manuscrito en preparación.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Salgado, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- Sánz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de Empresa, Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Túñez, M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social.
- Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. España: Netbiblo.