



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 2º – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.unilaguna.es) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[Abril de 1999]

La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica

Lic. Josefa García Mestanza ©

Lic. Antonio Ruiz Molina ©

Lic. Rafael Ventura Fernández ©

Universidad de Málaga (Andalucía, España)

1. Introducción. El papel de la comunicación interna en la empresa actual.

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la empresa a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma (1).

En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas (2). Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre (Pinillos, 1996) y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años (3).

La literatura económica vinculada al estudio de la gestión de la información en el seno de las organizaciones empresariales ha sido igualmente prolífica en los últimos años. De su lectura destacamos el intento por identificar las funciones a cumplir en la gestión de la comunicación interna, así como los objetivos y compromisos que debe adquirir vinculados a la política estratégica de la empresa.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, podemos diferenciar dos enfoques distintos. Las necesidades a cubrir se pueden analizar desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa. A continuación se identifican los objetivos asignados a la comunicación interna desde uno y otro enfoques.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizu, 1992) (4). Del reconocimiento de estas necesidades y la identificación de un mercado interno en la organización surge y se desarrolla el concepto del marketing interno (5). La conceptualización del marketing interno ha sido posible por la evolución experimentada en dos áreas disciplinarias que han convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los empleados solicitan a la organización de la que forman parte: el marketing y la dirección de recursos humanos (6).

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante (Fernández, 1992). En este sentido, la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal (Somoza, 1995).

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral (Iglesias, 1988).

Las características del entorno actual en que se desenvuelve la empresa exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.

Otra característica de la empresa moderna, en este caso no generada por los cambios externos sino por los internos, es la descentralización de las funciones que puede ir acompañada de la descentralización territorial. Esta circunstancia reduce el contacto directo entre las unidades y personas pertenecientes a la organización, con el consiguiente riesgo de la pérdida de identidad, o toma de decisiones incoherentes o no coaligadas (7).

La posibilidad de utilizar la comunicación interna por la empresa como herramienta de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, forma parte de las funciones atribuidas a esta nueva función (Langarica, 1995).

De igual manera, incrementar el grado de compromiso e implicación de los miembros de la organización supone una necesidad inherente a la dirección de la empresa, y cuyo logro condiciona los resultados de la empresa (Renter y Valero, 1993).

De cuanto antecede se deduce cómo se han multiplicado en los últimos años los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, quizás en un ritmo similar al que ha ido cobrando reconocimiento y lugar en el organigrama de las organizaciones empresariales (González, 1988). Sin embargo, no es posible obviar su carácter novedoso, y que como cualquier procedimiento interno en la empresa, necesita ser contrastada su validez y eficacia. La citada contrastación se ve dificultada enormemente por la intangibilidad de sus resultados y la dificultad de su medición.

Pinillos (1996) señala un posible efecto moda en el tratamiento recibido en los últimos años por la comunicación interna. Esta probable explicación se ve reforzada con hechos como la consideración cíclica de la importancia que se otorga a la comunicación interna en la empresa, en función del momento coyuntural por el que atraviesa la organización (8).

El control de los resultados de la comunicación interna es la vía para acreditar y reforzar el papel que juega en la empresa actualmente. En este sentido, no resulta tan importante vincular de manera directa la comunicación interna o el marketing interno con la cuenta de resultados o la rentabilidad anual de la empresa, sino plantear la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. En este sentido, impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar los beneficios empresariales del año siguiente es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, pero no garantiza el éxito.

2. La auditoría, como sistema de validación de la función de comunicación interna

El desarrollo de auditorías internas en la empresa no es una práctica reciente. No obstante, su evolución en el tiempo ha supuesto una ampliación de su ámbito de aplicación, limitado originariamente al terreno financiero.

La misión de la auditoría deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la empresa a partir de los años cincuenta. Son dos las funciones que cumple la auditoría (Quintana, 1993: 28):

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

La ampliación de funciones permite poder diferenciar distintos tipos de auditoría (Quintana, 1993: 29):

- a. auditoría operativa o de procedimientos. El objetivo es la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección.
- b. auditoría especial: El objetivo es definido por la unidad direccional correspondiente, así como el alcance de la misma.

También se distinguen los siguientes tipos de auditorías:

- a. auditoría operativa. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- b. auditoría de eficacia. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.

c. auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.

De igual manera que la ampliación de funciones ha propiciado la identificación de distintos tipos de auditorías según sus objetivos, también la ha dotado de una mayor versatilidad que permite su aplicación al control y evaluación de otras áreas funcionales distintas de la económico-financiera (9). La finalidad última siempre es la mejora de los resultados de la empresa a través del examen de acontecimientos y de las condiciones que se han producido (Albizu, 1993). 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.

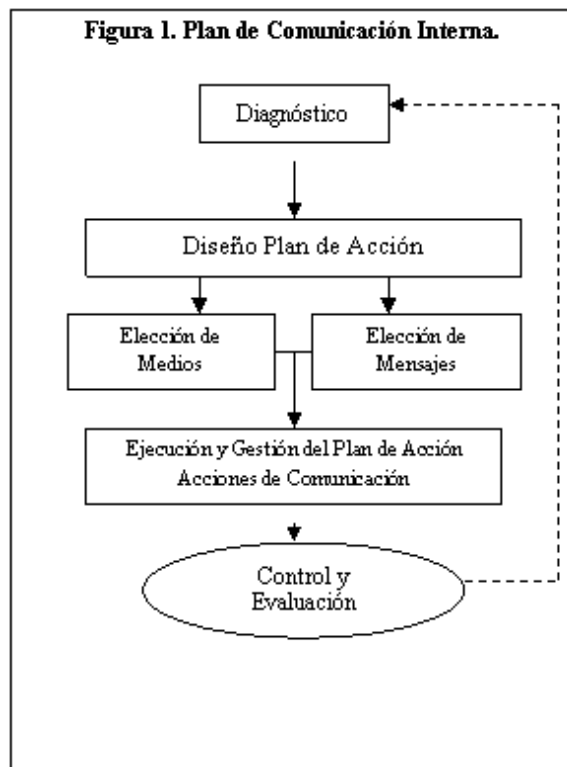
Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. (10) El método que se ajusta a estas finalidades es la auditoría de comunicación interna (ACI).

La ACI detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna (Fernández, 1992: 57). Asimismo, la correcta aplicación de la ACI permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

La ACI aporta una metodología que permite verificar la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos, así como la obtención de información para las correcciones oportunas de las estrategias o planes de acción. Podemos considerar que es el procedimiento adecuado para atender las diferencias entre los objetivos y los resultados obtenidos por las acciones ejecutadas. Mientras que la auditoría financiera o contable se caracteriza por la verificación o certificación, en la ACI destaca el sentido de evaluación.

Saló (1997) considera la ACI una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad. Según la misma autora, la ACI permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y resultados de los sistemas de comunicación.

El plan estratégico de comunicación interna de una empresa se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

De una parte, el diagnóstico es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización. Debe dar a conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cuál no. Esta primera

fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa.

De otra parte, el control pretende verificar si la materialización y los resultados de las acciones de comunicación coinciden con las previsiones y objetivos. Esta última fase concluye con la propuesta de medidas correctoras que fundamentan el reinicio del proceso planificador (Albizu, 1993; Langarica, 1995; Garrigó, 1996).

Ambas actividades, la de diagnóstico y control y evaluación tienen una ubicación determinada en el tiempo y en el plan de comunicación interna. Ambas actividades se encuentran al principio y final respectivamente.

Frente a esta ubicuidad temporal la auditoría tiene un carácter dinámico que fundamenta su mayor validez (11). El carácter permanente de la auditoría resulta idóneo en un contexto de cambio continuo (12).

Otra característica propia de la auditoría es su carácter prospectivo. En este sentido, complementa al simple sistema de control, al no limitarse a controlar y medir los resultados, comparándolos con los objetivos, sino que cumple una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación. La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación.

Si consideramos la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, la auditoría podemos entenderla como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas.

La definición del marketing interno reconoce la existencia de un mercado interno en la empresa formado por sus propios empleados demandantes de información. La aplicación de la metodología del marketing a la gestión de la comunicación interna hace factible una aproximación al concepto de la ACI a través de las prácticas empleadas para verificar el nivel de satisfacción del público externo de la empresa.

La auditoría de mercadotecnia es definida por Kelly y Lazer (1977) como "un estudio sistemático y crítico e imparcial de la operación total de mercadotecnia, de los objetivos y políticas básicas de la operación y de los conceptos que subyacen, así como de los procedimientos, personal y de organización utilizados para llevar a cabo las políticas de lograr los objetivos.

De esta definición destaca una característica que reafirma las diferencias anteriormente comentadas con respecto al diagnóstico y control: su carácter sistemático. Este aspecto induce a Kotler a identificar la auditoría como una forma de control a largo plazo que permite observar los procesos de adaptación a las condiciones cambiantes.

De igual manera, Furer y Kotler (1981) resaltan la necesidad de que la auditoría contenga un pronóstico, y no sólo un diagnóstico, siendo el principal resultado las recomendaciones que se obtengan para mejorar las actividades de mercadotecnia.

3. Una propuesta metodológica

La literatura que versa sobre la ACI es abundante en relación a su definición y asignación de funciones. Sin embargo, las referencias a los indicadores, parámetros y estructura metodológica a emplear son escasas.

En este sentido y debido al carácter confidencial de la información, son poco accesibles los trabajos de auditoría realizados por las empresas, bien sea de manera interna o mediante auditorías externas. Frente a esta realidad, cabe pensar que la formulación de valoraciones objetivas sobre el sistema de comunicación de una determinada empresa debe sostenerse en un trabajo guiado por una metodología rigurosa y fundamentada en datos fiables y técnicas de análisis adecuadas.

La ACI ha de facilitar la valoración de las acciones de comunicación interna en la empresa de acuerdo con sus objetivos empleados.

Cualquier acción auditora de la política de comunicación interna de la empresa se puede construir a partir de las fases de recogida de la información, análisis, evaluación y presentación de los resultados y recomendaciones.

Una actividad previa a esta estructura secuencial y metódica es la determinación de objetivos y el campo de acción de las actividades que se van a desarrollar.

Conviene concretar cuáles son los objetivos específicos que puede perseguir una acción auditora de comunicación interna:

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.

4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad.

Esta relación de objetivos no tiene un carácter cerrado ya que los fines con los que se pueden iniciar acciones de auditoría son muy diversos. Los objetivos citados están relacionados con los principios de economía, eficiencia y eficacia. Los objetivos de economía y eficiencia se encuentran determinados por el empleo de los recursos económicos destinados a la financiación del departamento de comunicación interna y las acciones emprendidas por el mismo. La eficacia está más relacionada con los efectos comunicacionales. En este sentido, la idoneidad de los mensajes y los medios elegidos son las cuestiones fundamentales. Por último, hay que recordar las exigencias legales que regulan el nivel de información que debe suministrar la empresa, así como los derechos de información reconocidos a las representaciones sindicales.

El ámbito de acción de la ACI puede ser diferenciado, según el interés se refiera al análisis de las capacidades de comunicación en la empresa o a la información que se transmite a través de los canales de comunicación formal existentes en ella (Langarica, 1995) (13).

De igual manera, y adoptando una metodología propia de la auditoría de mercadotecnia, cabe diferenciar entre las auditorías horizontales o verticales (Quintana, 1993). Tal distinción se realiza en función del conjunto de elementos a analizar. La auditoría horizontal consiste en un estudio de todos los elementos que definen el estado comunicacional de una organización, mientras que la auditoría vertical responde al deseo de la dirección de llevar a cabo un análisis profundo sobre una determinada función o canal de comunicación de la empresa.

La recogida de información es el primer paso formal de la práctica de las acciones de auditoría de comunicación. El auditor ha de resolver el tipo de datos a recoger y la forma de obtenerlos.

La ACI se construye a partir de datos de carácter objetivo y subjetivo. Existen espacios que son medibles de manera objetiva, como la dimensión legal o económica, a través de indicadores financieros o de nivel de participación. De la misma forma, la valoración de las dimensiones organizativas y comunicativas se basan en datos de carácter subjetivo, que posibiliten extraer conclusiones sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación y los distintos medios utilizados.

Si bien los datos objetivos señalados constituyen una información primaria para la empresa, la información válida para la elaboración de las auditorías de comunicación interna proviene en su mayoría de la percepción y el nivel de satisfacción de los propios empleados o consumidores de la comunicación generada por la empresa. Esta circunstancia obliga, al igual que sucede en la evaluación de las acciones de marketing externo, a extraer la información directamente del público interno mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas o reuniones.

Este tipo de consultas se puede realizar sobre la totalidad de la plantilla o bien sobre una muestra de la misma, cuando sea aconsejable por el tamaño del universo y las diferencias funcionales entre el grupo.

La muestra consultada ha de ser, en cualquier caso, representativa. Tres criterios sirven para su selección:

- Eje vertical. Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.
- Eje horizontal. Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.
- Eje diagonal. Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

La segmentación de una plantilla garantiza poder extraer conclusiones diferentes en función de los colectivos identificados.

Los cuestionarios interrogan al empleado sobre su valoración de los distintos canales de comunicación, formales e informales, el volumen de información que recibe sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo, departamento y la propia empresa considerada globalmente, así como su conocimiento sobre los procedimientos a seguir para la obtención de información.

En el cuadro 1, la valoración y resultados de un posible cuestionario realizado sobre un medio de comunicación formal cualquiera, que permite conocer mediante una escala de Likert la valoración gradual de las distintas características del medio. La individualización de los cuestionarios hace factible no vincular temporalmente la evaluación que se realice sobre los distintos medios o contenidos que definen el mapa comunicacional de la empresa.

Cuadro 1. Cuestionario sobre canal de comunicación					
	1	2	3	4	5
Periodicidad	*				
Diseño				*	
Estructura de contenidos			*		
Credibilidad		*			
Atención que le merece				*	
Interés del contenido					*
....					
Valoración de las distintas secciones					
...			*		
		*			
Fuente: Elaboración propia.					

La representación gráfica de los resultados facilitan su lectura e interpretación. La graduación de la respuesta posibilita cuantificar variables de carácter cualitativo, con lo que su estudio se puede realizar mediante técnicas de análisis de carácter cuantitativo aplicadas frecuentemente en marketing y estudios de opinión (14).

El informe final de las ACIs reflejará de manera clara los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación de la empresa, así como las recomendaciones oportunas para superar las deficiencias del mismo.

Es importante señalar que los resultados de la comunicación interna son difíciles de discriminar de manera independiente de otras acciones de gestión de los recursos humanos. Esta circunstancia obliga la referencia a otros estudios de carácter cualitativo que cabe hacer en torno al mercado interno de una empresa.

Estos estudios son los de motivación, de imagen, y del clima de trabajo (Suárez, 1989). Los estudios de motivación se elaboran con el fin de detectar las expectativas y necesidades del público interno. El estudio de imagen está orientado a describir cuál es la imagen que tienen los empleados de su empresa. Analizar el clima de trabajo significa estudiar las condiciones laborales y sociales en que se desarrolla la actividad en la empresa. Los resultados de todos estos estudios se resienten de una buena gestión de la comunicación interna, pero a nuestro juicio no pueden convertirse en juicios de valor sobre el sistema de comunicación.

4. Conclusiones

La ACI es una auditoría operativa que ofrece una metodología sistemática a emplear en la evaluación dinámica del sistema de comunicación de la empresa. El carácter dinámico la diferencia de los conceptos diagnóstico y control. Estos términos son ubicados en el principio y final del plan de comunicación interna. Sin embargo, la ACI carece de esa ubicuidad temporal y permite la realización de acciones puntuales sobre determinados medios y contenidos de la comunicación interna en la empresa.

El desarrollo del marketing interno a partir del reconocimiento de las necesidades de información de la empresa supone una posibilidad para adoptar procedimientos metodológicos empleados en la mercadotecnia. Los resultados de las acciones auditoras realizadas sobre el sistema de comunicación de una empresa han de ser complementados con todos los estudios de carácter cualitativo desarrollados en el mercado interno de la organización. Los estudios de motivación, de imagen y del clima de trabajo complementan la información de la ACI para evaluar la eficacia en el logro de sus objetivos.

Bibliografía

ALBIZU, E. (1992): "El plan de comunicación interna, Un paso adelante" Cuadernos de Gestión, nº 14.

ARNDT, J. (1983): "The political economy paradigm: foundation for theory in Marketing". Journal of Marketing, Vol. 47.

BONAVIA, T.; QUINTANILLA, I. (1993): "Marketing interno y participación en las organizaciones". ESIC-MARKET, nº 79.

- CHIQUERO, L. (1989): "Comunicación interna, entre moda y autenticidad". Capital Humano, nº 7.
- DEGOT, V. (1988): "La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticas". Nueva Empresa, nº 10.
- FERNÁNDEZ, P.I. (1992): "La comunicación interna en la empresa". Capital Humano, 41.
- GARRIGO, J.L. (1996): "Cómo elaborar un plan de comunicación interna". Capital Humano, nº 94.
- IGLESIAS, F. (1988): "Empresa y comunicación empresarial". Nueva Empresa, nº 10.
- LANGARICA, C. (1995): "La comunicación interna como herramienta del management". Dirección y Progreso, nº 140.
- HERZBERG, F. (1968): "How do you motivate your employes". Harvard Business Review, Enero-Febrero de 1968.
- LEVIONNOIS, M. (1987): "Marketing interne et management des hommes. Paris. Editions d'organizations.
- MASLOW, A.H. (1954): "Personality and motivation".
- PERIS, S.; MOLLA, A. y QUINTANILLA, I. (1987): "Marketing interno y desarrollo del personal". ESIC-MARKET, nº 57.
- PINEDA, H. (1995): "La auditoría de la formación en la empresa: La superación de la evaluación". Capital Humano, nº 77.
- PINILLOS, A. (1988): "Comunicación interna, un paseo por el tiempo". Harvard Deusto Business Review, nº 82.
- PINILLOS, A. (1994): "Marketing Mix para un programa de comunicación interna". Capital Humano, nº 66.
- PITA, A. (1991): "La comunicación en un proceso de fusión". Capital Humano, nº 38.
- QUINTANA, M.A. (1993): "La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing". ESIC-MARKET, nº 79.
- RENTER, J.M.; VALERO, B. (1993): "Comunicación dinámica". Capital Humano, nº 52.
- SALO, N. (1997): "La auditoría de comunicación (I): Antecedentes conceptuales". Capital Humano, nº 105.
- SÁNCHEZ, J. (1991): "La auditoría laboral". Capital Humano, 37.
- SOMOZA, F. (1995): "La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa". Alta Dirección, 179.
- SUÁREZ, J.M. (1989): "Marketing interno y gestión de hombres". Nueva empresa, 318.

Notas

1. Iglesias (1988) cataloga la nueva situación como una auténtica eclosión informativa frente a la etapa de cerrazón empresarial.
2. Coincidimos con Degot (1988) al afirmar que una de las principales transformaciones de las empresas, desde hace unos diez años, en la mayoría de los países europeos, ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. Esto se ha traducido en la creación de direcciones de comunicación dotadas de medios propios y con funciones específicas.
3. A principios de los años noventa, las grandes compañías españolas crean en su seno los gabinetes o departamentos de comunicación interna, reconociéndoles su funcionalidad e independencia.
4. Este autor identifica las posibles necesidades del empleado en base a las aportaciones de Maslow (1954) y Herzberg (1968). Según el primero de ellos, la persona que forma parte de la empresa siente una serie de necesidades que se traducen en una demanda de información. Herzberg hace depender la satisfacción o insatisfacción del empleado de la existencia o inexistencia de información en la empresa.
5. El primer autor que utiliza este concepto es Arndt (1983) al referirse a la aplicación del marketing a la gestión del personal, diferenciándolo del marketing político o social. Este concepto fue desarrollado de manera más precisa por Levionnois (1987) definiendo el marketing interno como un conjunto de técnicas y métodos que, puestas en acción en un determinado orden, permiten a la empresa aumentar su nivel de efectividad considerando a la vez el interés de sus clientes y sus propios colaboradores.

6. El marketing ha experimentado una evolución que se ha traducido en la ampliación de su campo de actuación, lo que ha permitido que adquiera la condición de propuesta a utilizar en la mayoría de las funciones directivas de la empresa. Bajo esta concepción, el Marketing proporciona una perspectiva que permite planificar y ejecutar intercambios. Por otra parte, la administración de recursos humanos ha evolucionado hacia el reconocimiento de unas necesidades a satisfacer en el empleado, conceptualizándolo como un cliente interno de la organización, lo que ha favorecido la incorporación de los conocimientos del marketing a la dirección de personal. Cuando se comprende que el empleado ya no es únicamente un recurso, sino un interlocutor válido al que hay que venderle un proyecto, o la propia empresa, se produce la adopción inmediata de la lógica y de los métodos seguidos en el marketing. En este sentido, el empleado se posiciona frente a la organización, como una institución saciadora de sus necesidades (Quintanilla y Bonavilla, 1993),
7. Vincent Degot (1988) resalta la utilidad de la comunicación interna para transmitir a todos los empleados los valores y las políticas de la empresa.
8. Esta situación es bien definida por Justicia, A. (1991) cuando señala la consideración de la comunicación interna como un lujo al alcance de la empresa en los momentos boyantes, pero que en definitiva, es la primera función dentro de la empresa que siente los ajustes lógicos de las épocas menos favorecedoras a las cuentas de resultados. En el mismo sentido, Pinillos (1996) afirma que en los años 1993 y 1994, años de recesión económica en España, algunas empresas decidieron prescindir de los departamentos de comunicación interna recién creados, o bien los ajustes presupuestarios y de dotación de empleados fueron importantes.
9. Podemos citar la auditoría cultural (Thévenet, 1986), la auditoría social (Candau, 1985), la auditoría de calidad (Marti, 1986) o la auditoría de comunicación (Zaccarie, 1993).
10. Información que facilita las auditorías operativas o de procedimientos como ya hemos comentado.
11. En este sentido, Saló (1997) valora la auditoría como "una información original que permite elaborar un modelo de comunicación propio de la organización auditada, de una determinada realidad que está funcionando a la vez que está cambiando".
12. "Evaluar es medir, pero al auditar la voluntad de aprender es más fuerte que la de verificar" (Le Bortef, Dupouey y Viallet, 1985).
13. La ACI no debe tener un carácter global e integral, ya que estos dos aspectos impedirían su carácter dinámico.
14. Las técnicas de análisis multivariable permiten reducir la complejidad de la información necesaria para la evaluación de los sistemas de comunicación de la empresa.

Este texto se presentó en el congreso ICOM'98, celebrado en diciembre de 1998 en la Universidad de La Habana (Cuba), convocado por su Facultad de comunicación.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

García Mestanza, Josefa et adl. (1999): La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social, 18. Recuperado el x de xxxx de 200x de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>