

## **IV. CONCLUSIONES**



# **18. Hacia un nuevo modelo de gestión de la comunicación interna**



Expuestos en las páginas precedentes los resultados de las investigaciones teórica y empírica, es el momento ahora de recoger, a modo de síntesis, las conclusiones extraídas de ambos procesos. Éstas nos permitirán responder a las preguntas que nos planteábamos al comienzo de este trabajo. Asimismo, y a partir de los resultados de esta doble investigación, hemos podido validar y ajustar nuestros planteamientos para ofrecer un modelo definitivo de cómo entendemos que se ha de gestionar la nueva comunicación interna. Por último, el modelo y las conclusiones obtenidas han sido también confrontados, en la etapa de contraste, con las opiniones de un panel de expertos en comunicación universitaria. Con todo ello, podemos dar por ratificada la hipótesis inicial con la que arrancamos este trabajo, ya que ha quedado comprobado que las TIC suponen un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones tanto por su influencia directa sobre la gestión, sobre la cultura corporativa y sobre la comunicación externa de las mismas, como por el hecho de constituir en sí mismas nuevos canales de relación con y entre los públicos internos. Y para hacer frente a ese cambio sustancial de la comunicación interna, ha quedado también patente la necesidad de disponer de un nuevo modelo de gestión de la misma, un modelo que hemos validado en el ámbito de las universidades, pero que deberá buscar también su aplicación en otras entidades y sectores.

## **1. PRESENTE Y FUTURO EN LA GESTIÓN DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **1.1. LA NECESARIA CONSOLIDACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Como expusimos ya en la introducción del presente trabajo, y ha

quedado demostrado en la investigación empírica que hemos llevado a cabo entre las universidades de la Comunidad Valenciana, la gestión de la comunicación interna es todavía la gran asignatura pendiente en el campo de la comunicación organizacional. Dentro de esta situación, como se ha podido observar en el análisis de los siete casos abordados, se da una amplia variedad de realidades, desde la dispersión de funciones o la ausencia de un órgano claro con competencias en la materia, hasta ciertos niveles de mayor compromiso por parte de la dirección de la organización. Sin embargo, y en términos generales, podemos afirmar que la comunicación interna no ha alcanzado aún el estatus que le corresponde como actividad claramente estratégica en todo tipo de organizaciones y, en especial, en aquellas que, como las universidades, tienen en el capital humano uno de sus pilares clave.

Por otra parte, también ha quedado patente en esta tesis doctoral que el cambio de paradigma organizacional que implican las nuevas tecnologías de la información representa un revolución interna de un calado tan amplio que su desarrollo no puede dejarse al azar o a la simple reacción espontánea ante la concatenación de acontecimientos, sino que debe responder a una planificación previa que facilite su integración dentro de la estrategia general de la organización.

Como hemos visto, la comunicación interna es un instrumento básico para la gestión y, de la misma manera que un uso inteligente de la misma puede contribuir a la consecución de las metas y objetivos corporativos y a una dirección más eficiente de la organización, el abandono de este proceso puede acarrear graves problemas de funcionamiento a la empresa o institución. La introducción de las nuevas tecnologías en este proceso no hace sino incrementar las potencialidades de la comunicación interna, pero tanto desde el punto de vista de las ventajas que puede aportar a la organización, como de los inconvenientes que implica su abandono. Así, el aprovechamiento de estos nuevos medios a través de una gestión planificada, profesional y

acertada del proceso comunicativo redundará en beneficio de la organización, mientras que su ignorancia puede conllevar la misma desintegración de la organización. Y para esa planificación, como hemos visto, resulta crucial el conocimiento de las posibilidades de las tecnologías de la información y la comunicación.

A partir de ahí, el estudio llevado a cabo en las páginas precedentes nos ha permitido mostrar una radiografía de cómo se entiende y se gestiona en la actualidad la comunicación interna en las universidades valencianas. Sin ánimo de establecer una clasificación de las entidades analizadas, ya que la política comunicativa de cada una responde a sus respectivos modelos organizativos y culturales, y por tanto a realidades no equiparables, sí que consideramos oportuno recoger aquí una comparativa de los diferentes modelos de gestión de la comunicación interna que cada una de ellas práctica, de modo que podamos mostrar un resumen y una valoración del conjunto de la muestra. Esta comparativa de todo el Sistema Universitario Valenciano pone de manifiesto, claramente, las principales carencias que presentan las universidades en materia de comunicación interna, y evidenciar así esa necesidad de consolidación que presenta todavía esta función y a la que antes nos hemos referido. Para ello, y siguiendo el esquema que hemos adoptado en la formulación del modelo teórico de este proceso, hemos abordado, por un lado, la concepción estratégica de la gestión de la comunicación interna en cada una de las entidades y, por otro, el uso que realizan de los diferentes medios de comunicación.

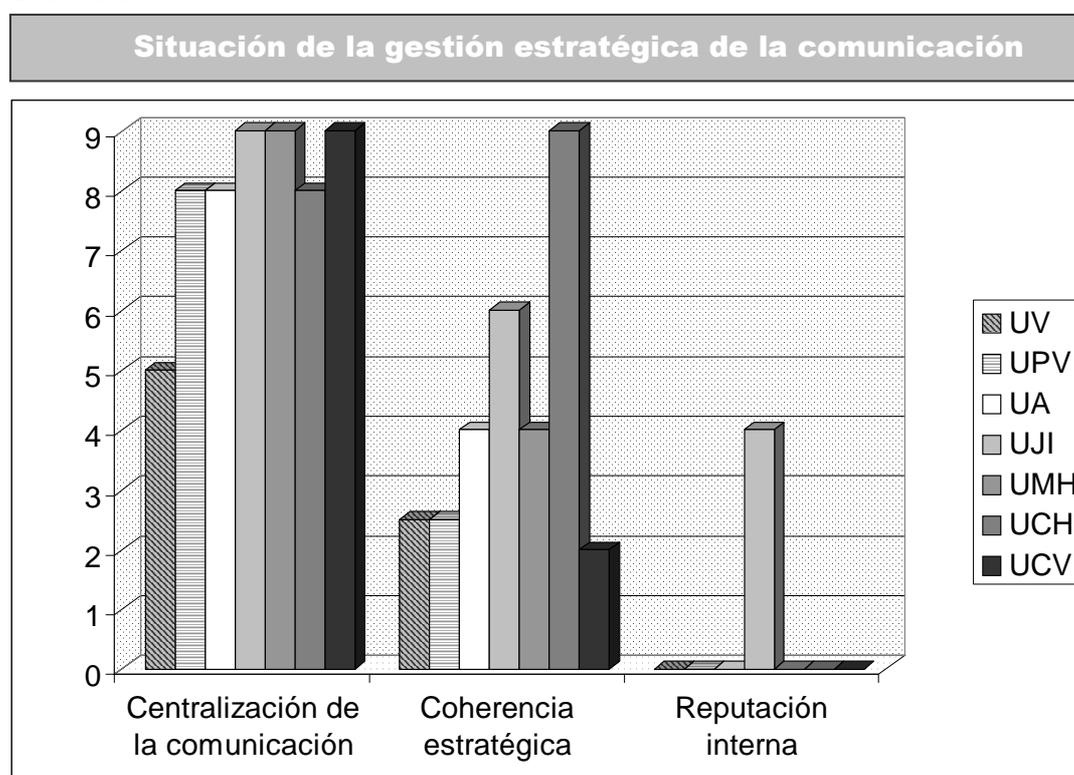
Por último, y dado que el objetivo final de este estudio es determinar la influencia presente y futura de las nuevas tecnologías en los procesos comunicativos internos, hemos analizado el nivel de uso actual de estos nuevos medios y la valoración de los portales universitarios de acuerdo a los análisis de usabilidad, accesibilidad y actualización informativa que hemos llevado a cabo.

## 1.2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como se ha expuesto en la parte teórica de esta tesis doctoral, la gestión estratégica de la comunicación interna se encuentra estrechamente vinculada con los sistemas de gestión y los modelos de cultura corporativa vigentes en cada organización. A partir de esa concepción general de la organización, ésta debe formular su política comunicativa y su política de comunicación interna, planificándola para la mejor consecución de sus tres funciones básicas. Desde este planteamiento, hemos evaluado las siete entidades analizadas a partir de tres grandes elementos, correspondientes con la centralización de la comunicación, la coherencia estratégica y la gestión de la reputación interna. La evaluación numérica de estos tres factores nos permite visualizar el nivel de adecuación de la gestión estratégica de la comunicación interna respecto a una situación ideal.

En términos generales, este análisis pone de manifiesto que la gestión estratégica de la comunicación en el sector universitario

**Gráfico 18.1.**



Fuente: Elaboración propia.

valenciano presenta cierto grado de desarrollo, aunque se encuentra todavía en una fase muy primitiva, sobre todo en aquellos factores más vinculados con la comunicación interna. Así, se advierte la práctica inexistencia de estudios sobre cultura corporativa en estas organizaciones. Sólo la UJI cuenta con investigaciones sobre este aspecto, pero sin que haya llevado a cabo ningún plan específico, mientras que el resto de universidades no ha realizado siquiera ninguna acción en este campo. El de la cultura corporativa es, sin duda, el aspecto más deficitario en la gestión de la comunicación interna y, en consecuencia, está también prácticamente abandonado un ámbito de la comunicación tan importante y emergente en los últimos tiempos como es el de la reputación interna.

Otro aspecto que presenta una situación claramente mejorable es el relacionado con la coherencia entre la planificación de la comunicación y de la organización en general. Por lo que respecta a la planificación estratégica, se advierte un cierto compromiso de las entidades con este modelo de gestión, ya que la mayoría cuenta con un plan estratégico o se encuentra en proceso de su elaboración. Sin embargo, son pocas las universidades que han traducido ese objetivo general de la organización en un esquema de imagen.

Por último, el Sistema Universitario Valenciano denota una destacable madurez en otros aspectos comunicativos, como el hecho de contar con una estructura bastante centralizada. Si bien se advierten algunas discrepancias y disparidad de funciones, en general la mayoría de universidades centraliza todas sus acciones de comunicación en un único departamento, o en varios pero agrupados o coordinados por un vicerrectorado específico.

En función de este análisis, y sin pretender establecer comparaciones entre las entidades, las universidades Jaume I y Cardenal Herrera CEU son las que presentan un mejor nivel de gestión

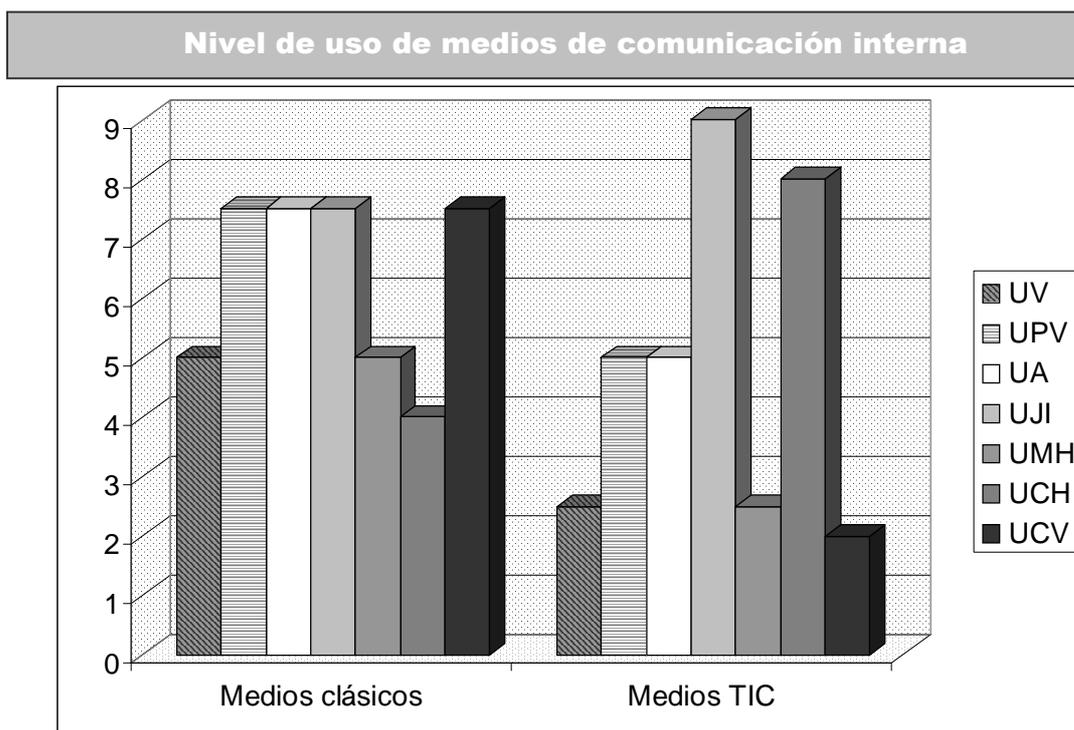
estratégica de su comunicación interna, debido principalmente, como se ha visto, a la mayor cohesión de sus estructuras organizativas internas y a la estrecha vinculación entre su planificación estratégica general y la de su comunicación.

### **1.3. LA GESTIÓN DE LOS MEDIOS**

Por lo que respecta a la gestión de los medios de comunicación interna, y siguiendo el sistema de análisis que hemos llevado a cabo en el apartado anterior, hemos evaluado la práctica de este uso en el sector universitario valenciano en función de en qué medida la entidad dispone de medios propios de comunicación interna de carácter clásico y los gestiona de manera integrada, y en qué medida la organización dispone medios de comunicación interna basados en las TIC y los gestiona asimismo de manera integrada.

A partir de este cuestionario, y tomando también como valores referenciales el 10 para la situación más favorable y el 0 para el menor nivel de cumplimiento, hemos elaborado un cuadro que permite visualizar el uso de los medios clásicos y electrónicos en el conjunto del sector y en cada una de las universidades analizadas, y que se muestra en el gráfico 18.2. Como se puede observar, nos encontramos con una diversidad de situaciones, que van desde universidades que disponen de la mayoría de medios clásicos -y entre las que destaca el grupo mediático de la Universidad Politécnica de Valencia-, hasta aquellas que, como la UV o la UCH, sólo cuentan con el periódico interno, con el agravante, en este último caso, de que su gestión no depende si quiera de ninguno de los departamentos con responsabilidades en el ámbito de la comunicación corporativa. En términos generales, podemos afirmar que el conjunto de universidades valencianas cuenta con una estructura sólida de medios de comunicación de carácter clásico, con una valoración de 6,2 sobre 10.

**Gráfico 18.2.**



**Fuente:** Elaboración propia.

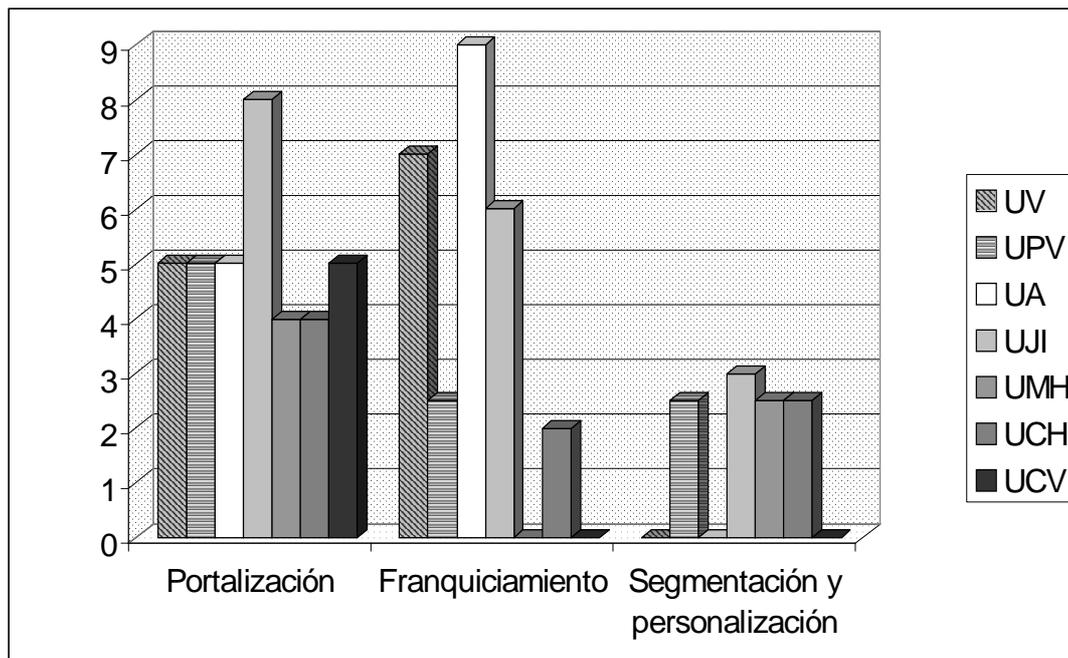
Peor situación presenta la gestión de los medios basados en las nuevas tecnologías, ya que aunque todas las universidades cuentan con un portal web, nos encontramos de nuevo con una gran variedad de situaciones en cuanto a los demás medios basados en las TIC, desde la gestión de listas de correo electrónico, hasta el sistema de envío de mensajes a móviles, o la existencia o no de un circuito de televisión interno, entre otros. En este ámbito las universidades más maduras vuelven a ser la Universitat Jaume I y la Universidad Cardenal Herrera, mientras que aquellas que deben mejorar son sobre todo la Universidad Católica de Valencia, la Universidad Miguel Hernández de Elche y la Universitat de València, sobre todo porque, además de la carencia de determinados medios electrónicos, en todas estas universidades las listas de distribución de correo electrónico no están moderadas ni reguladas por el departamento de Comunicación.

## 1.4. LA ESCASA APLICACIÓN DEL MODELO DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA

Los tres siguientes elementos que hemos analizado en cada una de las universidades están vinculados con el modelo de gestión de la nueva comunicación interna que hemos expuesto en el capítulo 9 de esta tesis doctoral y que, como veremos en el apartado siguiente, ha sido validado en términos generales por el panel de expertos. A este respecto, hemos analizado en qué medida el portal es el corazón del sistema de comunicación interna, en qué medida se promueven estrategias de franquiciamiento de la comunicación y, por último, en qué medida se llevan a cabo acciones de segmentación y personalización de los contenidos. La primera conclusión que extraemos de la práctica actual en las universidades valencianas es que, efectivamente, los portales son la principal herramienta de comunicación interna, pero que no están suficientemente conectados con el resto de medios. Ello es debido, principalmente, a que el nuevo estándar para compartir los contenidos, el lenguaje XML, no se ha extendido todavía a todos los portales.

**Gráfico 18.4.**

### Implantación del modelo de nueva comunicación interna



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al franquiciamiento en la gestión de los portales, vemos que las universidades valencianas en su conjunto han de profundizar en esta vía. Una vez más, las situaciones varían mucho de unas universidades a otras y así nos encontramos con el caso más paradigmático, el de la Universidad de Alicante y su extensa red de mantenedores, hasta los casos de la UMH o la UCV, en las que sólo unas pocas personas pueden publicar contenidos en el web, una situación que puede llegar a provocar incluso un cuello de botella en este importante medio de comunicación.

Por último, la personalización, que como hemos expuesto será, desde nuestro punto de vista, el eje sobre el que deberá pivotar la gestión de la nueva comunicación interna, es todavía uno de los elementos que menor desarrollo presenta. La mayoría de universidades optan por un acceso a los contenidos a partir de perfiles profesionales o académicos, pero no se observa que esta segmentación de la comunicación responda a una estrategia clara, ni a una definición y ponderación en función del mapa de públicos de cada institución.

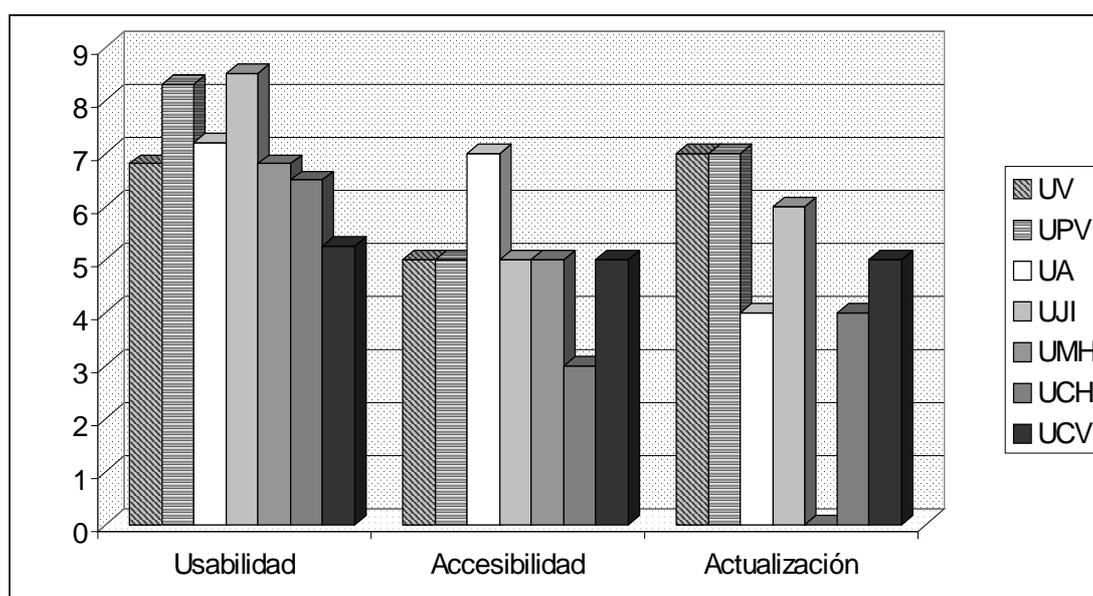
### **1.5. LA NECESARIA MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD Y DE LA ACTUALIZACIÓN DE LOS PORTALES UNIVERSITARIOS**

Los tres últimos elementos analizados están relacionados con los análisis de usabilidad, accesibilidad y actualización informativa a los que hemos sometido los siete portales universitarios. Los resultados obtenidos nos muestran que, en general, las universidades valencianas han superado holgadamente los requisitos de usabilidad de propone la Asociación Interacción Persona Ordenador, con una valoración media de 7 sobre 10. En este punto, la UCV es la universidad que más ha de esforzarse por mejorar los resultados obtenidos, que se alejan bastante de la media del Sistema Universitario Valenciano.

En cuanto a la accesibilidad, el análisis que hemos llevado a cabo en

los capítulos precedentes nos muestra que todas las universidades, a excepción de la UCH, cumplen con los requerimientos de nivel 1, los más importantes para asegurar que el web no excluye a colectivos significativos del acceso a la información. En este ámbito, como ya hemos expuesto, la universidad que debe hacer mayores esfuerzos para mejorar es la Cardenal Herrera, mientras que la que mejor situación presenta es la de Alicante, que apenas presenta errores en los otros dos niveles de accesibilidad.

Por último, el test de actualización informativa evidencia importantes áreas de mejora vinculadas con la ausencia de un equilibrio lingüístico entre las dos lenguas oficiales en la Comunidad Valenciana, así como con el escaso peso que tiene la información en inglés en los portales de las universidades valencianas, una cuestión importante para la comunicación interna cuando cada vez son más los estudiantes extranjeros en los campus valencianos. Además, se observa una total ausencia de regularidad en la incorporación de nuevos contenidos en prácticamente todos los portales. Esta ausencia de una

**Gráfico 18.5.****Estado de los portales universitarios valencianos**

Fuente: Elaboración propia.

regularidad, como ya hemos señalado, perjudica notablemente el consumo de estos medios de comunicación internos.

## **1.6. UNA VISIÓN GENERAL DEL SECTOR**

A partir de los análisis que hemos efectuado en las páginas precedentes, podemos recoger en un cuadro resumen las principales valoraciones efectuadas de cada entidad y del conjunto de la muestra, que se recogen en el esquema 18.1, y que viene a confirmar esa necesidad de consolidación del proceso de comunicación interna a la que nos hemos referido en el principio de estas conclusiones. Como se puede ver, en el conjunto de la muestra la situación de la comunicación interna no alcanza el mínimo necesario para que se pueda entender como asentada dentro de las políticas y prácticas habituales de las universidades. De hecho, la valoración global media de todo el Sistema Universitario Valenciano (SUV) no alcanza el aprobado, al llegar a 4,7 sobre 10.

En su conjunto, las universidades valencianas han de mejorar en la gestión estratégica de su comunicación, en especial a través de una definición de la estrategia institucional y de su traslación a un esquema de imagen y de comunicación internos. Ello es especialmente crítico en el ámbito de la cultura corporativa y de la reputación interna, como hemos visto. La gestión de los medios basados en las TIC, aunque desarrollada en sus aspectos más importantes, presenta todavía destacadas áreas de mejora, relacionadas fundamentalmente con la dependencia de las nuevas herramientas del departamento de Informática y no del de Comunicación, como debieran.

Asimismo, y como ha quedado de manifiesto en los capítulos precedentes, el portal, aunque es el principal medio de comunicación interna, no ejerce todavía como el verdadero corazón del sistema de comunicación en el seno de las universidades, principalmente por la no

**Gráfico 18.5.**

La gestión de la nueva comunicación interna en el SUV								
	UV	UPV	UA	UJI	UMH	UCH	UCV	SUV
Centralización de la comunicación	5	8	8	9	9	8	9	<b>8</b>
Coherencia estratégica	2,5	2,5	4	6	4	9	2	<b>4,3</b>
Reputación interna	0	0	0	4	0	0	0	<b>0,6</b>
Medios clásicos	5	7,5	7,5	7,5	5	4	7,5	<b>6,2</b>
Medios TIC	2,5	5	5	9	2,5	8	2	<b>4,9</b>
Portalización	5	5	5	8	4	4	5	<b>5,1</b>
Franquiciamiento	7	2,5	9	6	0	2	0	<b>3,8</b>
Segmentación y personalización	0	2,5	0	3	2,5	2,5	0	<b>1,5</b>
Usabilidad	6,8	8,3	7,2	8,5	6,8	6,5	5,25	<b>7</b>
Accesibilidad	5	5	7	5	5	3	5	<b>5</b>
Actualización	7	7	4	6	0	4	5	<b>4,7</b>
<b>Total</b>	<b>4,2</b>	<b>4,8</b>	<b>5,2</b>	<b>6,5</b>	<b>3,5</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>	4,7

**Fuente:** Elaboración propia.

incorporación del lenguaje XML que facilita la rápida exportación de contenidos en diferentes formatos.

Esta escasa aplicación del modelo de gestión que propusimos en el capítulo 9 no lo invalida, desde nuestro punto de vista, ya que la mayoría de universidades reconoce que el portal ha de ser el corazón de su sistema de comunicación interna y que el futuro pasa por la incorporación de un gestor de contenidos que permita conectar el web con el resto de medios y, sobre todo, facilitar el franquiciamiento en su gestión y la personalización en el acceso a sus contenidos. Además, y como veremos en el próximo apartado, el modelo ha quedado refrendado por el panel de expertos universitarios.

## **2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA**

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos precedentes, y tras extraer las correspondientes evidencias en cada una de las fases anteriores, hemos elaborado un decálogo de conclusiones que, en la última etapa de esta investigación doctoral, hemos confrontado con la opinión del panel de expertos en comunicación universitaria recogido en el capítulo de “Metodología”. Las conclusiones que se han sometido a debate se recogen en el “Anexo III”, en el documento que se envió a los panelistas. Tras su análisis y valoración, y de acuerdo a las opiniones recogidas en el panel, hemos elaborado una serie de conclusiones finales que nos permiten llegar a afirmar, a modo de síntesis, que:

### **1. La comunicación interna es una de las actividades más deficitarias, pero también con mayor proyección de futuro**

La comunicación interna es todavía la actividad que menos recursos comunicativos y dedicación temporal recibe por parte de los órganos gestores de la comunicación universitaria. Con esta afirmación se manifiestan de acuerdo o bastante de acuerdo la mayoría de expertos, por lo que se puede considerar como validada. Pilar Cuenca, de la Universidad Autónoma de Madrid, llega a afirmar que “ni siquiera está convenientemente identificado el concepto comunicación interna”, mientras que Pedro Ugarte, de la Universidad del País Vasco, asegura que “se da más importancia a la comunicación externa, quizás porque los errores que se puedan cometer en la misma son mucho más *visibles*. Por el contrario, una situación de mala comunicación interna puede llegar a ser tan habitual en la mayoría de las organizaciones que, simplemente, se tolera como un mal estructural”. En términos similares se manifiesta la doctora Ángeles Durán, para quien la actividad comunicativa más desatendida es “la gestión de la cultura corporativa, que de algún modo integraría a la comunicación interna”.

Por último, Antonio Marín, de la Universidad de Granada, apunta como causa de esta situación deficitaria un aspecto sobre el que volveremos después, el de la integración de los servicios de información a los estudiantes con las políticas de gestión de la comunicación interna. En su opinión, “los servicios de información de las universidades, centrales o adscritos a centros, han de ser considerados parte de la comunicación interna... pero suelen no estar coordinados. Habría, pues, muchos medios, pero no se maximiza su utilidad”.

Pese al actual escaso nivel de desarrollo que presenta la comunicación interna, ésta está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano. La mayoría de expertos coincide con este dictamen, con el que se manifiestan muy de acuerdo y bastante de acuerdo, si bien hay algunas excepciones, como la de Pedro Ugarte, quien afirma estar de acuerdo con esta conclusión, pero “de forma condicionada. Creo que, en términos generales, la comunicación externa es más fácilmente centralizable, controlable y optimizable, mientras que la interna exige el concurso efectivo de tantos organismos e instancias internos que dificulta su desarrollo real”.

## **2. Las TIC son una oportunidad para cambiar la comunicación interna**

El avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red). Los expertos coinciden con esta conclusión de manera mayoritaria, aunque apuntan que las tecnologías no son la panacea si no vienen acompañadas de una clara voluntad por parte de las personas que han de emplear estas herramientas y, en especial, de la dirección de la organización, que ha de involucrarse totalmente, como también hemos dejado de manifiesto a lo largo del presente trabajo. Así, Pedro Ugarte asegura que “sin duda el

desarrollo de las nuevas tecnologías favorece una buena gestión de la comunicación interna, pero soy escéptico sobre su verdadera eficacia sin un compromiso claro por parte de toda la organización y de los integrantes de la misma”.

### **3. Las universidades son un laboratorio ideal para analizar la nueva comunicación interna**

Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna –en la que hemos convenido en denominar como nueva comunicación interna- al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente. En general, los expertos se declaran de acuerdo con esta afirmación anterior, aunque con bastantes matices y con un nivel de adhesión menor que en las aseveraciones anteriores. Así, por ejemplo, Ugarte señala que “dudo que su carácter de organizaciones avanzadas sea específicamente superior al de otras organizaciones de distinta naturaleza”. En términos similares se manifiesta Ferreiro, quien considera que “las universidades son comparables al desarrollo digital de algunas empresas privadas como, por ejemplo, los bancos”. Coincidimos con la responsable de Comunicación de la Universidad Politécnica de Madrid, hasta el punto que la presente tesis doctoral se apoya en una investigación anterior realizada, precisamente, sobre la comunicación interna en el sector financiero de la Comunidad Valenciana. Sin embargo, las bondades de las universidades como escenario de estudio no se limitan sólo a su mayor desarrollo tecnológico –como apunta Marín, el avance digital entre la universidad y la sociedad es “asimétrico”-, sino que están también relacionadas con la capacidad pedagógica de las instituciones educativas, como la propia Ferreiro destaca al afirmar que “tenemos la paternidad del conocimiento para desarrollar y proveernos de un sistema eficaz de comunicación interna, y capacitar a los que los van a crear después”.

Por último, Durán, aun coincidiendo con el planteamiento general, pone el acento en el diferente nivel de implantación de las TIC entre el público interno de las universidades y alerta de que “los alumnos no tienen a su alcance las nuevas tecnologías de manera universal y permanente”.

#### **4. La comunicación interna tiene tres grandes funciones: herramienta de dirección y administración, vehículo de la cultura corporativa e instrumento de la comunicación externa**

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores, y en especial en el capítulo 5, podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir tres grandes funciones:

1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;
2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización;
3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.

Esta conclusión es una de las que mayor nivel de adhesión ha suscitado entre el panel de expertos. A excepción de Pilar Cuenca, que se ha declarado bastante de acuerdo, todos los demás han manifestado estar muy de acuerdo, con lo que –después de validar empíricamente su aplicación- podemos considerarla como totalmente aceptada por los profesionales consultados.

## **5. La comunicación interna ha de integrar tres grandes contenidos: información operativa, información *ad intra* e información *ad extra***

A partir de la triple función de la comunicación interna que hemos expuesto en la conclusión anterior, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:

1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización,
2. La información *ad intra*, información vinculada con la cultura corporativa, y
3. La información *ad extra*, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.

Al igual que la anterior, esta conclusión es una de las que mayor aceptación ha tenido por parte del panel de expertos. Así, y de la misma manera que en el caso precedente, sólo Cuenca ha rebajado el nivel de adhesión a esta aseveración del “muy de acuerdo” suscrito por todos los demás al “bastante de acuerdo”. Por su parte, Marín ha apuntado un matiz relacionado con la interrelación entre la información *ad intra* y *ad extra* según el cual ambas prácticas “habrían de dialogarse, comunicarse, acordarse... ser parte de la *cultura*, a fin de que cada universitario se sintiese parte activa de la acción de comunicar”. Esta afirmación es plenamente coincidente con el planteamiento que hemos expuesto, en el apartado 3, del capítulo de “Funciones de la comunicación interna”, en el que evidenciamos la necesidad de coordinar ambas prácticas y la capacidad de la comunicación interna de actuar como elemento difusor de la externa.

## **6. Comunicación interna y externa deben centralizarse en un único órgano, aunque en colaboración con otros departamentos**

De acuerdo a lo expuesto en la conclusión anterior, y como

consecuencia de esa necesaria coordinación entre las diferentes prácticas informativas de las organizaciones, podemos afirmar que la comunicación interna ha de ser gestionada por el mismo departamento u órgano con responsabilidad en la comunicación externa, de manera que una única unidad de gestión controle todas las políticas y acciones de comunicación e imagen de la empresa o institución. Esta conclusión, aunque aceptada en términos generales por el panel de expertos, con una valoración media de 2,5 sobre 4, ha despertado ciertos comentarios críticos, en especial por parte de Ugarte, para quien no hay “necesidad absoluta de que la comunicación interna y la externa residan en una sola unidad de gestión”. También Vilar se muestra contrario a esta integración y apunta así mismo la posibilidad de que ambas prácticas se lleven a cabo por “órganos diferentes bien coordinados”. Pese a estas discrepancias, hemos optado por mantener como válida la conclusión de la necesaria centralización puesto que el promedio de la valoración del panel de expertos apunta en este sentido. Además, la investigación empírica ha demostrado que esta conclusión –con diferentes matices– sí que se lleva a la práctica en la mayoría de las universidades, cuyos servicios de Comunicación gestionan tanto la interna como la externa. Por último, cabe apuntar que esta conclusión puede considerarse como canónica, en el sentido de que con ella coincide la mayoría de teóricos en la gestión de la comunicación, desde Costa a Villafañe, como expuesto con mayor profusión en las páginas precedentes.

Esa centralización, sin embargo, y como apunta Vilar, no puede ni debe tomarse como exclusividad, ya que en la gestión de la comunicación interna deben colaborar también otros departamentos de la organización y, de manera especial, el de Recursos Humanos, que tiene una importancia capital en la vida laboral del empleado.

## **7. La comunicación interna ha de promover la coherencia corporativa**

La comunicación interna favorecerá la reputación interna en la

medida en que promueva una cultura corporativa afín al proyecto empresarial. De esta forma, la gestión de la comunicación interna deberá velar por que la información *ad intra* (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización). De ahí que la comunicación interna tenga que promover una coherencia corporativa entre cultura y comportamiento que, en la medida en que se alcance, contribuirá a mejorar la reputación interna, como expusimos en el capítulo de “Funciones de la comunicación interna”. Esta conclusión es una de las que mayor apoyo ha recibido entre los expertos del panel, que se han manifestado bastante y muy de acuerdo a partes iguales. Entre las observaciones realizadas destaca la de Ugarte, para quien la conclusión es totalmente válida pero con una “enorme dificultad de alcanzar ese objetivo de forma completa y eficaz”. Por su parte, Marín advierte que esa coherencia corporativa es más compleja de alcanzar en organizaciones públicas, donde “se podría caer en una pugna entre burocracia asentada/funcionarial y dirección”.

A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información *ad extra* (lo que dice la organización). De esta forma, la comunicación ha de velar por que lo que piensa, lo que hace y lo que dice –hacia dentro y hacia fuera- la organización sea coincidente y transmita siempre la misma imagen. Con esta afirmación se manifiestan mayoritariamente muy de acuerdo los miembros del panel de expertos y no realizan ninguna observación al respecto. Curiosamente, mientras que la conclusión 6 despertaba algún tipo de comentario crítico por parte de los profesionales consultados, la presente afirmación –cuyo resultado se obtiene precisamente por la aplicación de la anterior, por la centralización de la comunicación interna y externa- es suscrita de manera amplia y sin ninguna controversia.

## **8. El modelo de comunicación interna depende de sus propias funciones**

El modelo de gestión de la comunicación interna está determinado por sus propias funciones, de manera que dependerá de la cultura corporativa predominante, del modelo de dirección y administración que exista y del tipo de comunicación hacia el exterior que se lleve a cabo. Con esta conclusión se muestran también de acuerdo o muy de acuerdo la totalidad de los expertos consultados. Sólo Ugarte pone un punto de duda al referirse, de nuevo, a la interacción entre la comunicación interna y la externa. En su opinión, es “mucho más clara la dependencia que mantiene la comunicación interna con la cultura corporativa predominante y con el modelo de dirección y administración”. Nos parece acertado su apunte sobre el diferente nivel de influencia de la cultura y del sistema de dirección frente a la comunicación externa, aunque entendemos, como hemos expuesto en las páginas precedentes, que los tres elementos son determinantes. El mayor o menor influjo que realicen cada uno de estos elementos sobre la comunicación interna entendemos que será diferente según la organización y según los propios modelos de cultura, dirección y comunicación externa predominantes, por lo que en nuestra exposición del modelo de gestión hemos optado por declarar simplemente la influencia que tienen sin valorarlas individualmente.

## **9. La gestión de la comunicación interna requiere un conocimiento de los medios a emplear**

El conocimiento sobre los medios técnicos a emplear en los procesos de comunicación interna es fundamental para diseñar la estrategia, ya que si no se conocen sus características y particularidades, no se puede llevar a cabo una planificación adecuada. Esta afirmación, eminentemente práctica, es la única que ha obtenido la adhesión absoluta por parte de todos los expertos del panel, que han suscrito estar muy de acuerdo con ella. Por tanto, consideramos que queda plenamente validado el carácter estratégico de los medios y la

importancia de su conocimiento para poder llevar a cabo una gestión adecuada de la comunicación interna.

En cuanto a los medios de comunicación interna de carácter clásico, en el cuestionario que enviamos al panel de expertos planteamos, de acuerdo con los resultados de nuestra investigación, pusimos en evidencia que los más importantes son, por este orden, el periódico interno en papel, los tablones de anuncios y la cartelería, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión). Esta afirmación, aunque aceptada en términos generales por el panel, con una valoración de 2,3 sobre 4, ha sido cuestionada en parte, sobre todo por lo que se refiere a su ordenación. Así, Ugarte afirma no estar convencido de que “ese orden de importancia sea canónico”. Por su parte, Marín asegura que “*lo clásico* han sido la comunicación cara a cara, la llamada telefónica o la circular interna”. En su opinión, “no creo que el periódico interno, los tablones o la cartelería hayan tenido más impacto que el de justificar que la información era pública”.

En este mismo sentido, Durán asegura que “siendo el periódico un medio muy útil para la comunicación interna y fuertemente implantado en las universidades, su eficacia aún es limitada –a causa de sus contenidos, distribución, ausencia de estudios de audiencia, consumo no universal, baja periodicidad, unido a la presencia intermitente de los públicos, etc.- y no debemos magnificar el papel de los medios de comunicación tradicionales”.

En cuanto a otros medios de comunicación interna, y desde la perspectiva de integrar la gestión de todos ellos en un único departamento, el cuestionario remitido al panel de expertos solicitaba su opinión sobre si incluirían o no, en el departamento de Comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica. Esta cuestión es la que mayor polémica

ha levantado de todo el cuestionario y las respuestas a la misma se han polarizado entre la adhesión absoluta de Marín y el rechazo total de Ugarte. Este último, en la línea de lo apuntado ya anteriormente, se reafirma en que “no considero absolutamente imprescindible esa centralización”. Por el contrario, Marín se declara “muy de acuerdo”, aunque advierte también de los riesgos que esta integración puede tener en el caso de universidades muy grandes y con estructuras muy consolidadas. En su conjunto, el panel no se muestra partidario de esta integración, valorándola con un 1,5 sobre 4. Como hemos visto también en la investigación empírica, esta opción sólo se lleva a cabo por parte de 2 de las 7 universidades analizadas –UV y UPV- y únicamente en el caso de la Universidad Politécnica de Valencia podemos estar hablando de integración en un solo departamento. Por ello, y aunque el modelo puede tener sus ventajas, creemos que no es de aplicación universal y que los mismos beneficios que reporta se pueden obtener con una correcta coordinación del departamento de Comunicación con los servicios de información al estudiante y de atención al público.

## **10. Los principales medios tecnológicos son el correo y el web**

En cuanto a los medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las TIC, el cuestionario planteaba también que, de acuerdo con los resultados de nuestra investigación, los más importantes son, por este orden, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea. Esta afirmación ha sido apoyada mayoritariamente por el panel, con una valoración media de 3,2 sobre 4, y, como hemos expuesto en los capítulos anteriores, es coincidente con los estudios sobre las audiencias en Internet elaborados por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación para el conjunto del país.

Dentro de este apartado sobre los medios de la comunicación interna, el panel de expertos ha refrendado como los principales medios

derivados de las tecnologías de la información que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro los mensajes a móviles (SMS), el vídeo distribuido por la Red y el audio por *podcasting*, con un valoración media de 2,8 sobre 4.

### **11. El departamento de Comunicación ha de moderar las listas de distribución de correo electrónico**

Si hemos aceptado que el correo electrónico es el principal medio de comunicación derivado de las TIC, las listas de distribución masiva son una de las principales herramientas para su gestión, al permitir el envío de mensajes a todos los miembros de la organización o a colectivos determinados. La responsabilidad de estas listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por esta unidad y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos. La mayoría de expertos se manifiestan bastante de acuerdo o muy de acuerdo con esta última afirmación. En este sentido, Marín afirma que este control “es clave para que el sistema de información interno y externo sea eficaz. Si el departamento de Comunicación no cuenta con esta posibilidad, la comunicación acabaría por ser incongruente”.

Por otra parte, en este punto de la investigación se planteó a los miembros del panel de expertos que el envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. Por este motivo, se les preguntó si estaban de acuerdo o no en que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de listas masivas. Este planteamiento no es suscrito por la mayoría de los expertos, aunque sí que coinciden casi todos en el riesgo de saturación de este medio de comunicación interna. Así, Ugarte asegura estar “de acuerdo con que un uso excesivo puede devenir en ineficaz”, pero por el contrario se manifiesta “en desacuerdo con el

decretazo de restringir la frecuencia a un solo mensaje al día”. Por su parte, Durán plantea que “deberíamos prever la posibilidad de graduar la importancia de los mensajes con signos que indiquen dos parámetros: urgencia y relevancia/interés”. Frente al límite numérico, Marín propone centrar la cuestión en el contenido de los mensajes y asegura que “lo ideal es no saturar el sistema con mensajes que interesan sólo a pocos, lo necesario es ajustar los mensajes tanto como sea posible al interés/necesidad de los receptores”.

## **12. El concepto de intranet se ha superado con el de portal**

El concepto de intranet se ha visto superado por el de portal, que incluye zonas de acceso público y otras de carácter privado, y que permite una mayor segmentación de públicos y contenidos. La totalidad de los expertos se manifiesta muy de acuerdo con esta afirmación, a excepción de Pilar Cuenca, que se declara simplemente de acuerdo. El portal, frente al planteamiento de la intranet, es mucho más rico, ya que permite integrar en un único espacio los diferentes contenidos internos y externos de la organización y, al mismo tiempo, establecer diferentes niveles de acceso en función del cargo o lugar que ocupa el usuario, como hemos desarrollado con mayor profusión en el capítulo 9.

## **13. La gestión del portal ha de depender del Servicio de Comunicación**

La gestión del portal, en tanto que herramienta de comunicación, debe depender a nivel de estructura y contenidos del Servicio de Comunicación, apoyándose en el Servicio de Informática para el mantenimiento técnico y el desarrollo de aplicaciones vía web. Con esta aseveración se manifiestan muy de acuerdo o bastante de acuerdo la mayoría de los expertos del panel. Sólo Ugarte se manifiesta en desacuerdo y reitera, una vez más, que no considera “imprescindible una unificación de todas las vertientes de la comunicación”.

#### **14. El portal ha de integrar gestión en línea, espacios de comunicación y contenidos de actualidad**

Un portal se caracteriza por la inclusión de tres grandes conjuntos de elementos: aplicaciones que permitan trasladar parte de la actividad de la organización a la Red (gestión en línea, o vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias). El panel se muestra plenamente de acuerdo con este planteamiento que hemos expuesto en el capítulo 9 de esta tesis doctoral, y que recibe una valoración media de 3,3 sobre 4.

#### **15. El portal implica una traslación a la Red de la gestión del *corporate***

El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del *corporate*, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:

- ⇒ la gestión a través del web implica un determinado comportamiento corporativo, que genera a su vez una imagen funcional en la Red,
- ⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna,
- ⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal deberían estar en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.

De nuevo, los expertos respaldan esta conclusión, con una valoración media de 3,3 sobre 4, y coinciden en esta visión de los portales corporativos como una traslación al ámbito virtual, a la Red, de los principios básicos de gestión del *corporate*.

## 16. El portal se convierte así en el corazón del sistema de comunicación interna

Desde la perspectiva expuesta en la conclusión anterior, el portal ha de satisfacer las necesidades comunicativas de la mayor parte de los públicos internos y externos de la organización, y, por tanto, deberá facilitar una segmentación lo más alta posible de estos públicos, bien a través de accesos por perfiles, o incluso mediante accesos personalizados. Esta conclusión, que lleva implícita una recomendación de cara al futuro en la gestión de los portales corporativos, obtiene todavía un nivel de respaldo superior al de las anteriores, con una media de 3,5 sobre 4.

A partir de la gestión de todos los contenidos expuestos en la conclusión número 5 (información operativa, *ad intra* y *ad extra*), podemos llegar a afirmar que el portal está llamado a convertirse en el corazón del sistema de gestión de la nueva comunicación interna y a alimentar, a través del gestor de contenidos, tanto al web como al resto de medios de comunicación propios (correo electrónico, SMS, periódico en papel, etc.) Este papel capital, central, del portal corporativo en la gestión de la comunicación interna es respaldado por la práctica totalidad del panel, a excepción de Cuenca, que se manifiesta poco de acuerdo. La valoración media es de 3,3 sobre 4, si bien se apuntan algunas matizaciones, como las que realiza Durán, para quien la relación del portal con el resto de medios de comunicación propios “será, sin duda, simbiótica, y uno y otro canal se retroalimentarán”.

Es cierto que en la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios en la mayoría de casos analizados en esta investigación, pero también hemos podido comprobar cómo el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades. Esta afirmación, en consonancia con los niveles de consumo de los nuevos medios expuestos anteriormente, es respaldada por la totalidad

del panel, sin que ninguno de sus miembros discrepe de la misma y con una valoración media de 3,3 sobre 4. Antonio Marín asegura incluso que en su universidad, la de Granada, se ha conseguido ya que el portal adquiera ese lugar protagonista, principal, en la comunicación interna y, especialmente, desde que el Servicio de Comunicación recibió el encargo de dirigirlo.

### **17. La gestión del portal ha de favorecer la accesibilidad y la usabilidad**

La arquitectura y diseño de los portales corporativos se ha de llevar a cabo de acuerdo con criterios de usabilidad y accesibilidad, cuestiones en las que se ha avanzado en los últimos años pero que todavía no se han implementado satisfactoriamente en la mayoría de portales corporativos universitarios. Nuevamente, el panel respalda esta conclusión, con una valoración media de 3,3 sobre 4 y con comentarios, como el de Victoria Ferreiro, que recuerdan la obligatoriedad que marca la legislación actual en el campo de la accesibilidad para las universidades públicas.

### **18. La clave del éxito del portal radica en la actualización de contenidos**

Junto con los criterios de usabilidad y accesibilidad, la clave del éxito de un portal corporativo como herramienta de comunicación interna está relacionada con el nivel de actualización de contenidos, que ha de ser muy alto, preferentemente diario y con varias noticias al día. Esta conclusión es una de las que mayor respaldo ha obtenido entre el panel de expertos, con una valoración de 3,8 sobre 4. Durán asegura que esta actualización es “esencial” para la notoriedad del portal como herramienta de comunicación interna, mientras que Marín apunta que el éxito del portal de su universidad, expuesto en la conclusión número 16, está precisamente relacionado con esa actualización: “agenda, noticias-prensa y *banner* cambian todos los días, el tránsito es continuo y se ha hecho habitual que los interesados de centros, departamentos,

institutos, etc. remitan su información lista para ser publicada en los lugares habilitados para ello en la página principal”.

De acuerdo con lo expuesto, la información de actualidad se ha de convertir en la columna vertebral del portal y ha de emerger a la primera página del mismo con total protagonismo. Los expertos reiteran su apoyo a este planteamiento con una valoración media de esta última afirmación de 3,3 sobre 4.

### **19. El portal ha de facilitar la publicación de contenidos a los usuarios**

Para que el portal actúe como verdadero corazón del sistema de comunicación interna, no sólo ha de distribuir todo tipo de informaciones institucionales, sino que además ha de facilitar que los miembros de la comunidad universitaria puedan difundir sus mensajes e incluso publicarlos por sí mismos en determinadas zonas del web. Esta afirmación, que ha obtenido un apoyo de 3,8 sobre 4 por parte del panel de expertos, se encuentra claramente relacionada con el planteamiento de franquiciar la comunicación que expusimos en el capítulo 9 de esta tesis doctoral. En este sentido, Ferreiro apoya totalmente este planteamiento y asegura que “en comunicación interna, el ideal es la reciprocidad”. Por su parte, Marín afirma que la posibilidad de autopublicación que ofrecen las TIC se ha limitado, prácticamente en todas las universidades, a las páginas personales, y que sería muy conveniente aprovechar “el potencial de esta posibilidad en áreas de investigación (divulgación, cooperación) y prestación de servicios”.

### **20. El futuro de los portales apunta a la personalización de contenidos**

El futuro de la gestión de los portales corporativos es la personalización de todo tipo de contenidos, ya sean de los que hemos venido en denominar como de información operativa, *ad intra* o *ad extra*. Esta última conclusión es respaldada por la práctica totalidad de

los expertos, con una valoración de todos ellos de 4 sobre 4 a excepción de Ugarte, quien se manifiesta simplemente de acuerdo. Marín, por su parte, asegura que la personalización de los contenidos a través del portal “es el futuro, implica eficiencia, maximiza la utilidad de los esfuerzos y es barato”, aunque alerta que quizás “pudiéramos estar llegando tarde”.

A partir de las 20 conclusiones señaladas anteriormente, podemos retomar ahora el modelo de gestión de la nueva comunicación interna que planteábamos en el capítulo 9 de esta investigación doctoral y, de acuerdo a todo lo expuesto, darlo por definitivo tal y como se muestra en el gráfico 18.1. Como se puede observar en este esquema, la gestión de la nueva comunicación interna debe responder a esa triple premisa de información operativa, *ad intra* y *ad extra* que hemos explicado, y planificarse en función de la estrategia general de la organización, que a su vez deberá traducirse a un esquema de imagen y a unos objetivos de comunicación. Todo ello, como ya vimos en el capítulo 4, deberá llevarse a cabo dentro del proceso circular de definición de objetivos y planificación de acciones por públicos, determinación de medios para la ejecución de cada una de estas acciones y evaluación de sus resultados.

Asimismo, toda esa planificación estratégica de la comunicación interna deberá desarrollarse y ejecutarse por una unidad central de comunicación, que a su vez podrá dotarse de contenidos externos –a través de la sindicación de los mismos- e internos –elaborados directamente por ese órgano centralizado, o a través de sistemas de franquiciamiento. Por su parte, todos esos contenidos se gestionarán a través de la tecnología XML, lo que permite, a su vez, su publicación en multitud de soportes y su vinculación con perfiles de acceso e interés en función de las diferentes estrategias con los públicos seleccionados. La segmentación de estos contenidos llega al extremo de poder ofrecer,

incluso, mensajes personalizados según las inquietudes y requerimientos de cada uno de los usuarios internos. Unos requerimientos que, además, el usuario puede hacer llegar directamente al órgano central de comunicación interna en un auténtico diálogo e intercambio comunicativo.

### 3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Expuesta la situación actual y futura de la gestión de la nueva comunicación interna, así como las principales conclusiones derivadas de este trabajo, podemos dar por finalizada esta investigación doctoral al entender que se ha verificado la hipótesis planteada al inicio de este trabajo, según la cual **las TIC implican un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones por su influencia directa sobre la gestión, sobre la cultura corporativa y sobre la comunicación externa, y por el hecho de constituir en sí mismas nuevos canales de relación con y entre los públicos internos.** Este cambio lleva aparejada la necesidad de plantear un nuevo modelo de gestión de la comunicación interna como el que hemos validado, un modelo en el que las TIC ocupan un lugar central. El modelo que proponemos tiene como finalidad aprovechar todas las potencialidades de las tecnologías al servicio de las personas, generando así un sistema basado en las TIC que facilite unas relaciones en el interior de las organizaciones más fluidas, intensas y, sobre todo, personalizadas. La aplicación de este modelo representa, sin duda, un reto complejo y apasionante, y cuya superación reportará grandes beneficios a aquellas organizaciones que sean capaces de lograrlo.

**Figura 18.1.**

