

# **ANEXO III:**

## **Panel de expertos**

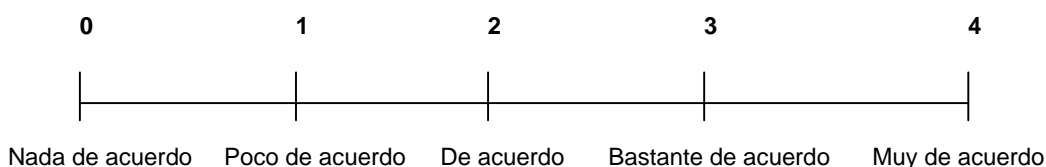


### PANEL DE EXPERTOS

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	
<b>Observaciones:</b>	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	
<b>Observaciones:</b>	
3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).	
<b>Observaciones:</b>	
4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.	
<b>Observaciones:</b>	
5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con 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.  <div style="text-align: right;">(ver figura A adjunta al final del documento)</div>	
<b>Observaciones:</b>	

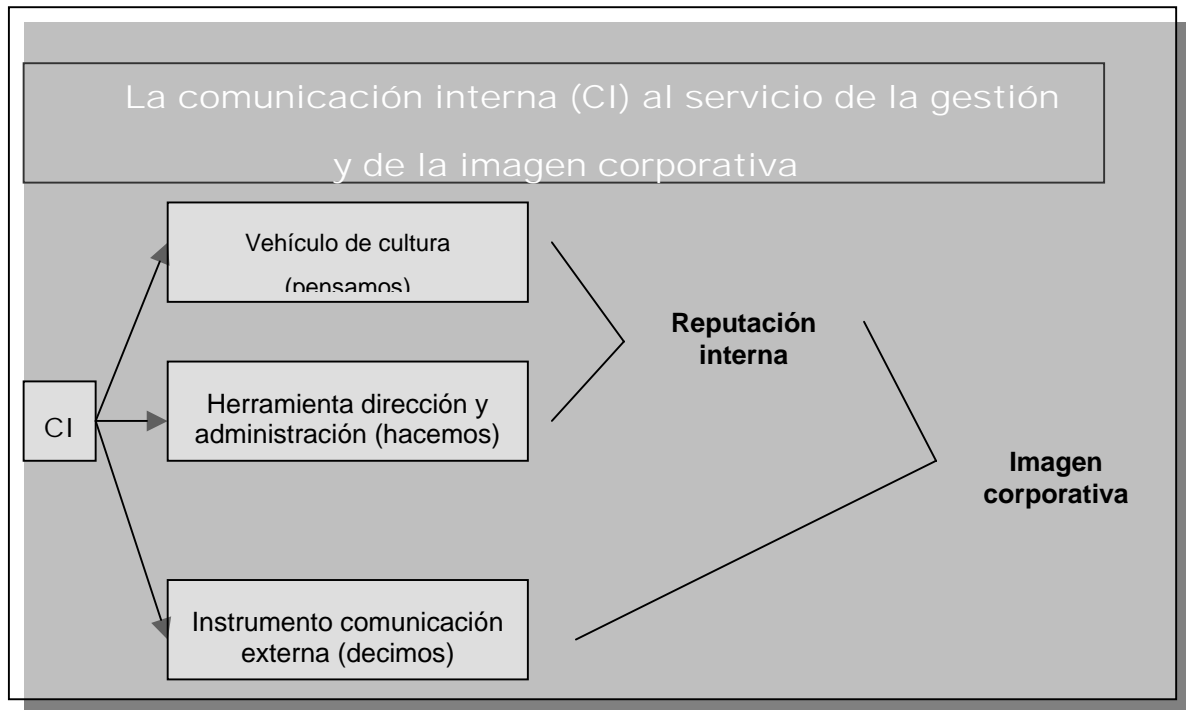
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ol>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización).</p> <p style="text-align: center;"><b>(ver figura B adjunta al final del documento)</b></p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>11. 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.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12. 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.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloneros de anuncios y la cartelería, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i>.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>19. 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.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>20. 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.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>21. 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 vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	

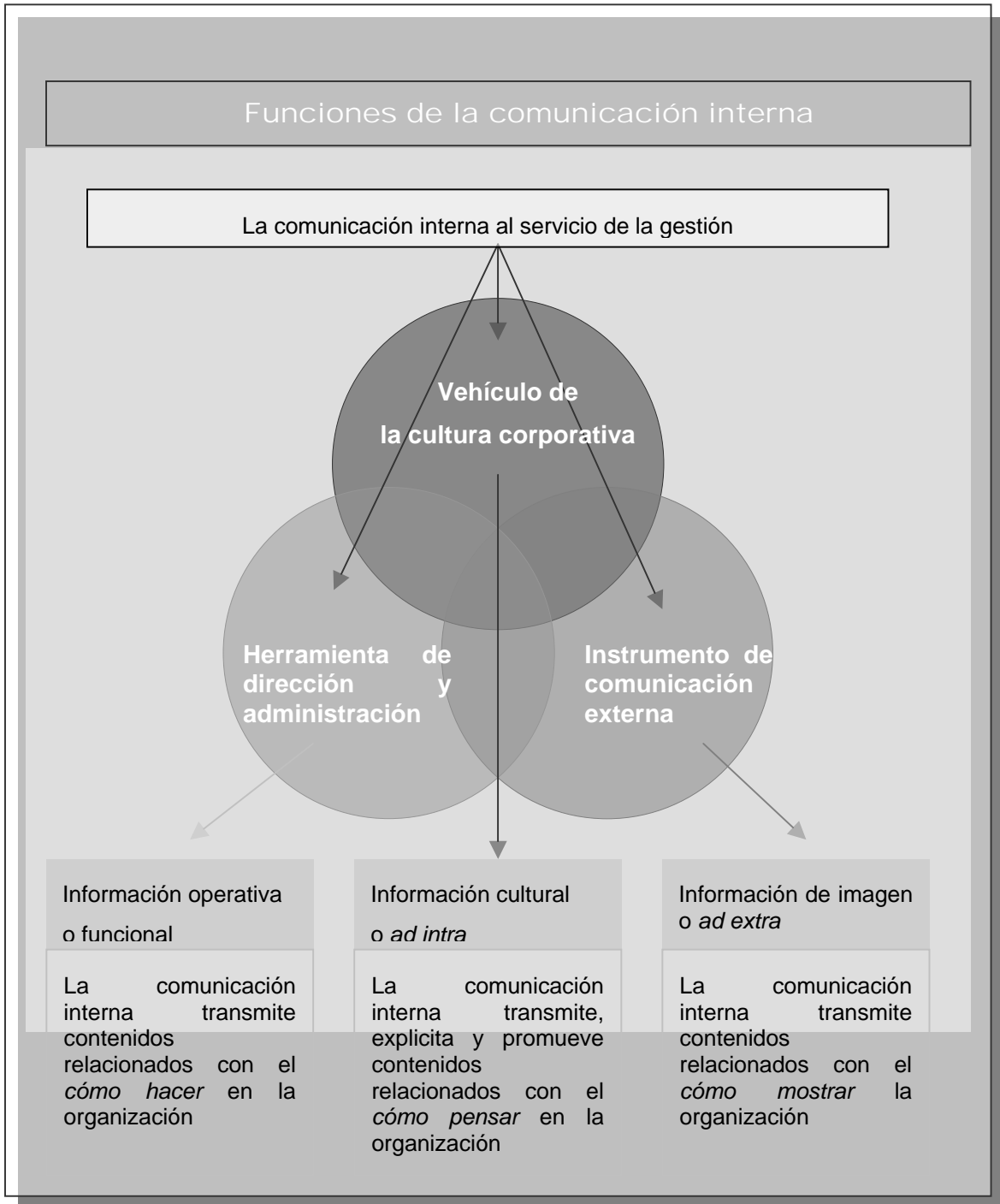
<b>Observaciones:</b>	
23. Desde esta perspectiva, el portal ha de satisfacer las necesidades comunicativas de la mayor parte de los públicos internos y externos de la organización, y, por tanto, deberá facilitar una segmentación lo más alta posible de estos públicos, bien a través de accesos por perfiles e incluso de accesos personalizados.	
<b>Observaciones:</b>	
24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)	
<b>Observaciones:</b>	
25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.	
<b>Observaciones:</b>	
26. 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.	
<b>Observaciones:</b>	
27. 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.	
<b>Observaciones:</b>	
28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.	
<b>Observaciones:</b>	
29. 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 autopublicar en determinadas zonas del web.	
<b>Observaciones:</b>	
30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i> .	
<b>Observaciones:</b>	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**





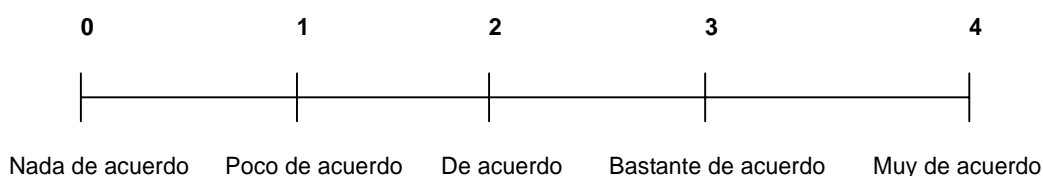
## PANEL DE EXPERTOS

---

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: Pilar Cuenca Botrán

Fecha: 25 de julio de 2006

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	2
<b>Observaciones:</b> Ni siquiera está convenientemente identificado el concepto comunicación interna	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	4
<b>Observaciones:</b> Será una parte importante en la producción de la organización	

<p>3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con tres grandes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;</li> <li>⇒ 2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización:</li> <li>⇒ 3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.</li> </ul> <p style="text-align: right;">(ver figura A adjunta al final del documento)</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ul>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Pero contando con el apoyo de recursos humanos</p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización).</p> <p style="text-align: right;"><b>(ver figura B adjunta al final del documento)</b></p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>11. 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.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tablonés de anuncios y la cartelería, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i>.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>19. 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.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>20. 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.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

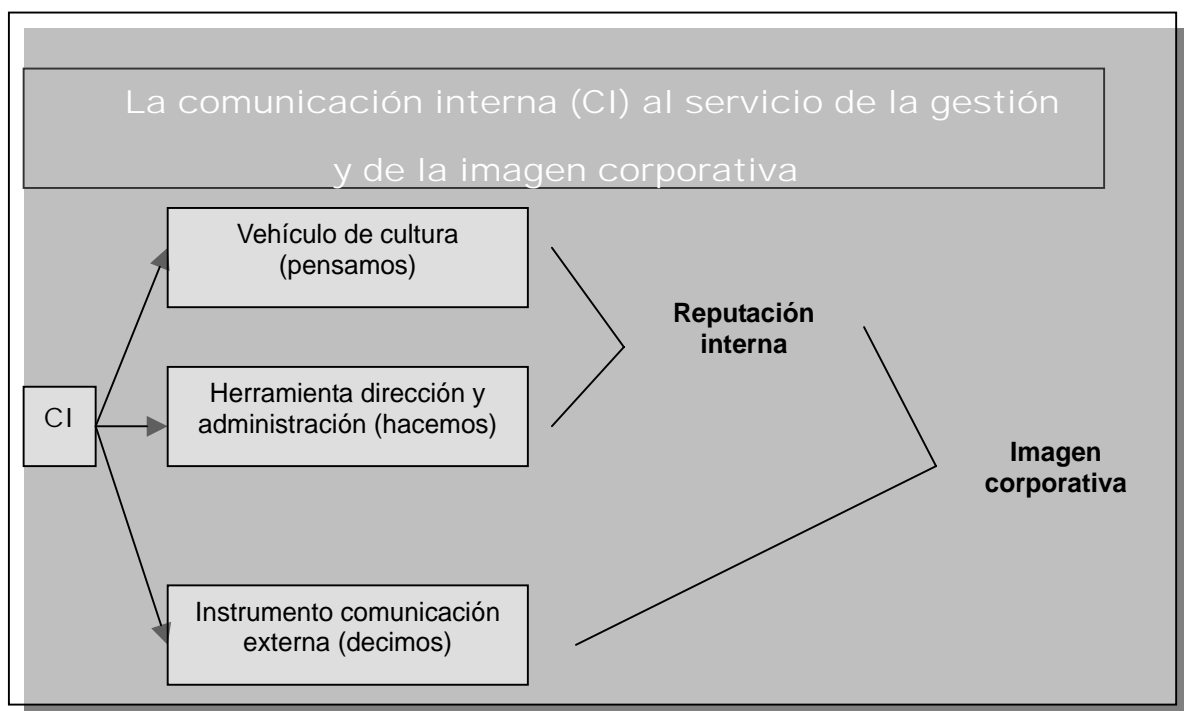
<p>21. Un portal se caracteriza por la inclusión de tres grandes conjuntos de elementos: aplicaciones que permitan trasladar parte de la actividad de la organización a la Red (gestión vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>26. 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.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>27. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>29. 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 autopublicar en determinadas zonas del web.</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i>.</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	

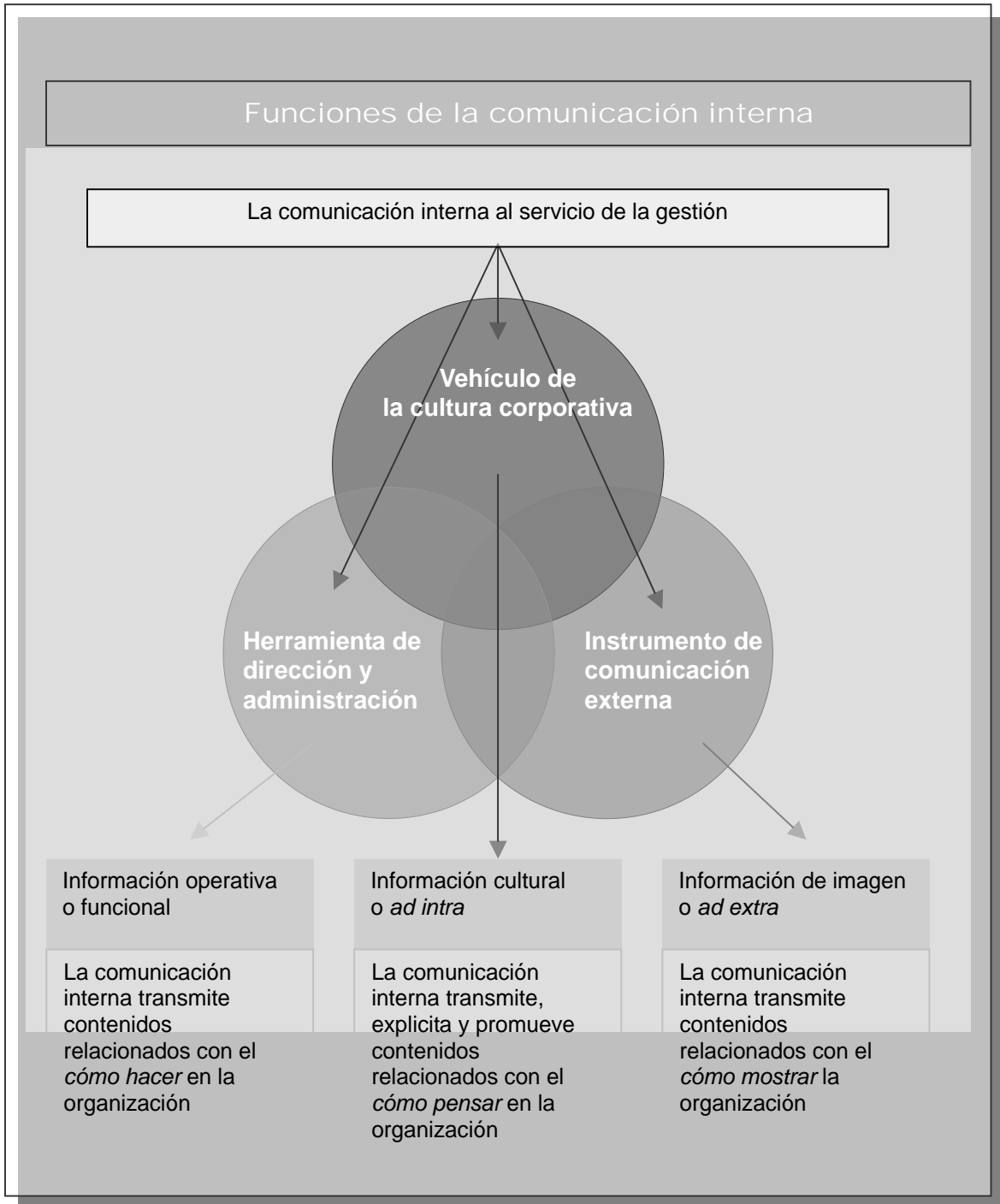
Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**





**Figura A**



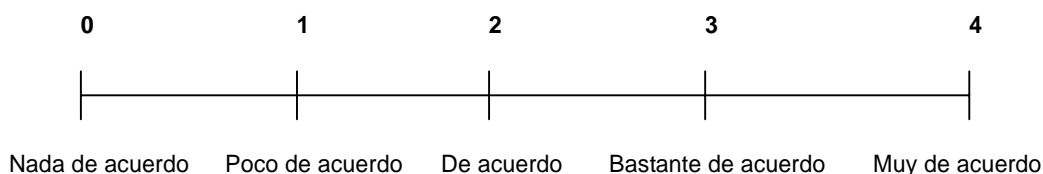
## PANEL DE EXPERTOS

---

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: Ángeles Durán

Fecha:

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	2
<b>Observaciones:</b> Realmente la más desatendida es la cultura corporativa, que de algún modo integraría a la comunicación interna, y la comunicación de crisis.	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	4
<b>Observaciones:</b>	

<p>3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Aunque la implantación no es total y éstas aún desatienden a una parte de su público que es al mismo tiempo interno y externo: los alumnos, que no tienen a su alcance las nuevas tecnologías de manera universal y permanente.</p>	
<p>5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con tres grandes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;</li> <li>⇒ 2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización;</li> <li>⇒ 3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(ver figura A adjunta al final del documento)</b></p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>La colaboración con el departamento de RRHH debe mantenerse en todas aquellas acciones que tengan relación con la situación laboral y contractual, como un cambio de estatus y demás aspectos legales vinculados al puesto de trabajo (bajas, rescisiones de contratos, jubilaciones, etc.).</p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización).  (ver figura B adjunta al final del documento)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>11. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloncillos de anuncios y la cartelera, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>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. Hay medios no apuntados, como las comunicaciones por carta, y hasta el boca a boca, que pueden resultar más eficaces.</p>	
<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>La gestión integral de la comunicación interna debe quedar en manos del departamento de Comunicación, pero éste debe trabajar en colaboración con los departamentos de Recursos Humanos, de Informática y, muy especialmente, con los órganos de gobierno y representación. La creación de comisiones puede</p>	

resultar muy útil para ello.	
15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.	4
<b>Observaciones:</b>	
16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i> .	4
<b>Observaciones:</b>	
17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.	4
<b>Observaciones:</b>	
18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.	3
<b>Observaciones:</b>	
Deberíamos prever la posibilidad de graduar la importancia de los mensajes con signos que indiquen dos parámetros: urgencia y relevancia/interés.	
19. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	

<p>20. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>21. 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 vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Asimismo se deben integrar mensajes de identidad e imagen corporativa para su difusión y consolidación también a través de este canal.</p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

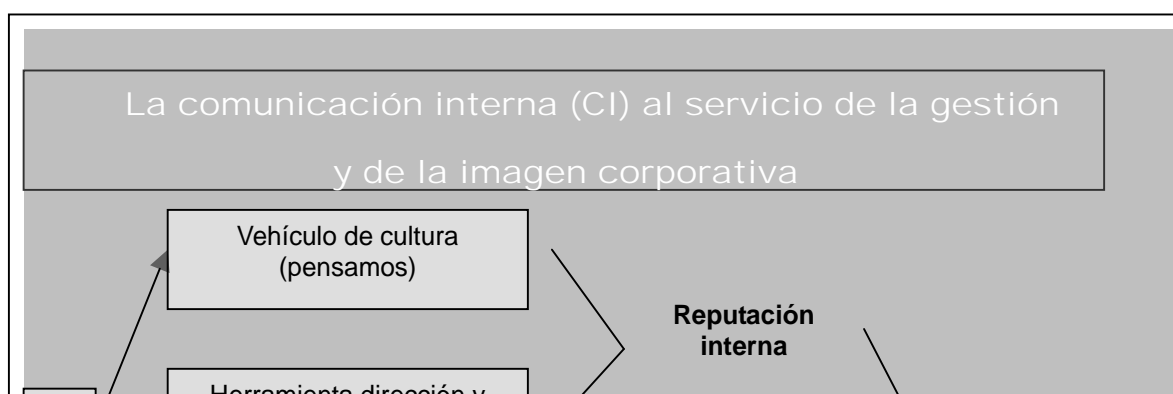
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, el portal está llamado a convertirse en el corazón del sistema de gestión de la nueva comunicación interna y a alimentar, a través del gestor de contenidos, tanto al web como al resto de medios de comunicación propios (correo electrónico, SMS, periódico en papel, etc.)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>La relación con los medios de comunicación propios será, sin duda, simbiótica y uno y otro canal se retroalimentarán.</p>	
<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>26. 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.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>La actualización apuntada en el siguiente enunciado resultará esencial, así como su atractivo visual (que, aunque sea simple en beneficio de la rapidez, debe integrar algunos elementos que dinamicen la web).</p>	
<p>27. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	



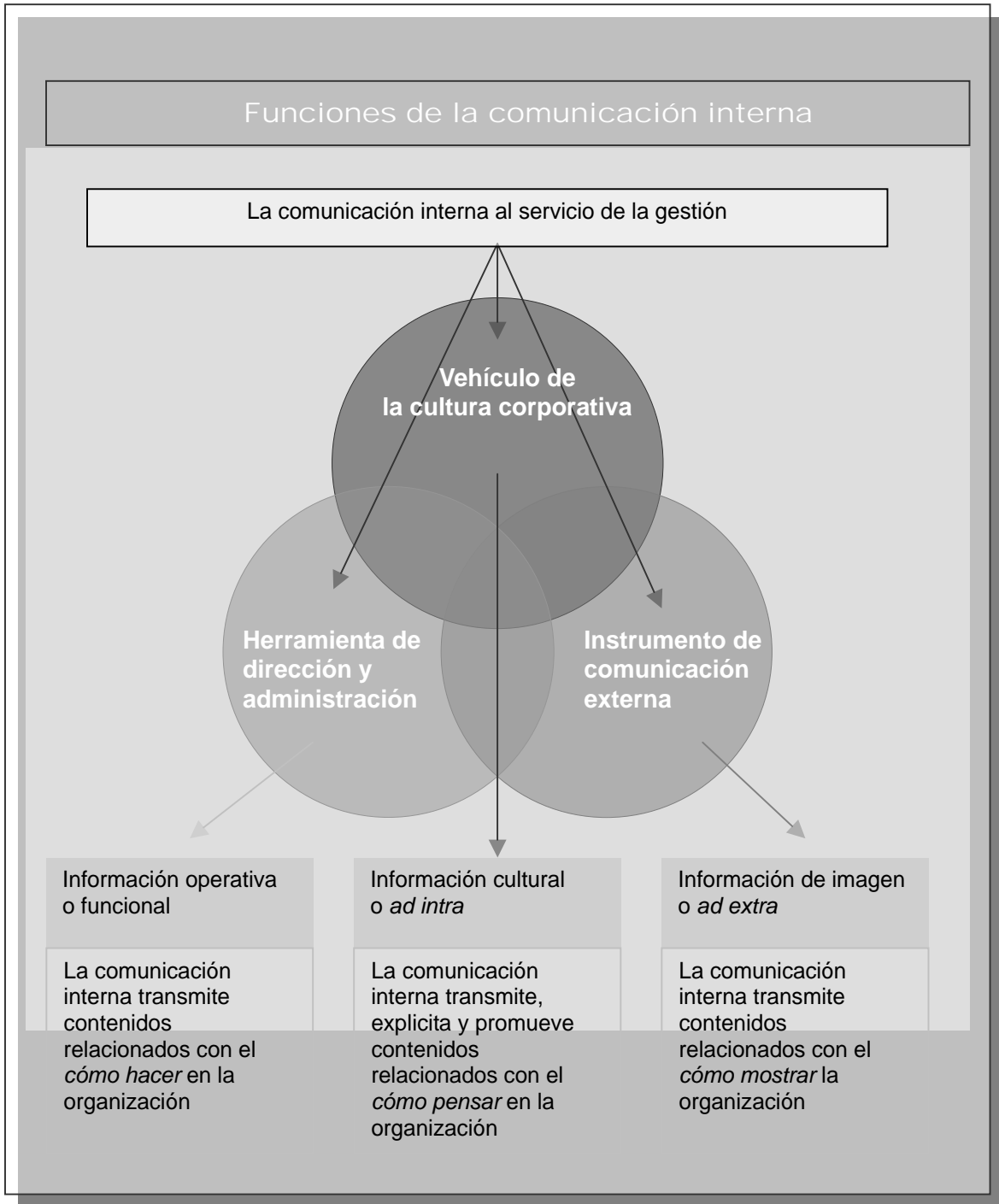
28. De acuerdo a la conclusión anterior, la información de actualidad se ha de convertir en la columna vertebral del portal y ha de emerger a la primera página del mismo con total protagonismo.	4
<b>Observaciones:</b>	
29. Para que el portal actúe como verdadero corazón del sistema de comunicación interna, 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 autopublicar en determinadas zonas del web.	4
<b>Observaciones:</b>	
30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i> .	4
<b>Observaciones:</b>	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**



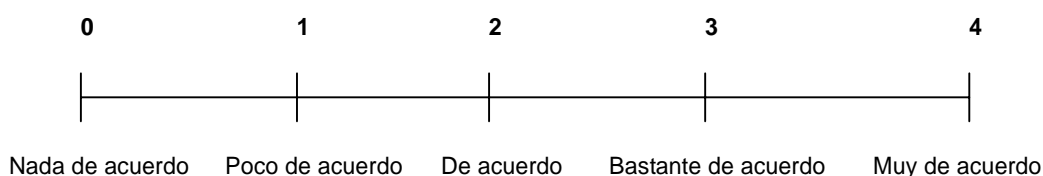
## PANEL DE EXPERTOS

---

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: VICTORIA FERREIRO

Fecha: 17.JULIO.2006

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	3
<b>Observaciones:</b> Junto a la comunicación externa, a pesar de que la comunicación en general es un recurso más de la Universidad y debe ser gestionado como tal.	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	3
<b>Observaciones:</b>	

<p>3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>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.</p> <p>Pero las universidades son comparables al desarrollo digital de algunas empresas privadas como, por ejemplo, los bancos.</p>	
<p>5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con tres grandes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;</li> <li>⇒ 2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización;</li> <li>⇒ 3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;">(ver figura A adjunta al final del documento)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>Siempre que la comunicación interna sea fundamental para complementar la externa. Es decir, referidos a actividades que puedan tener proyección al exterior.</p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	<p>???</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización). <b>(ver figura B adjunta al final del documento)</b></p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>11.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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12.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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13.Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloncillos de anuncios y la cartelera, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>14.De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>???</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>15.Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i>.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>19. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>20. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>21. 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 vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	

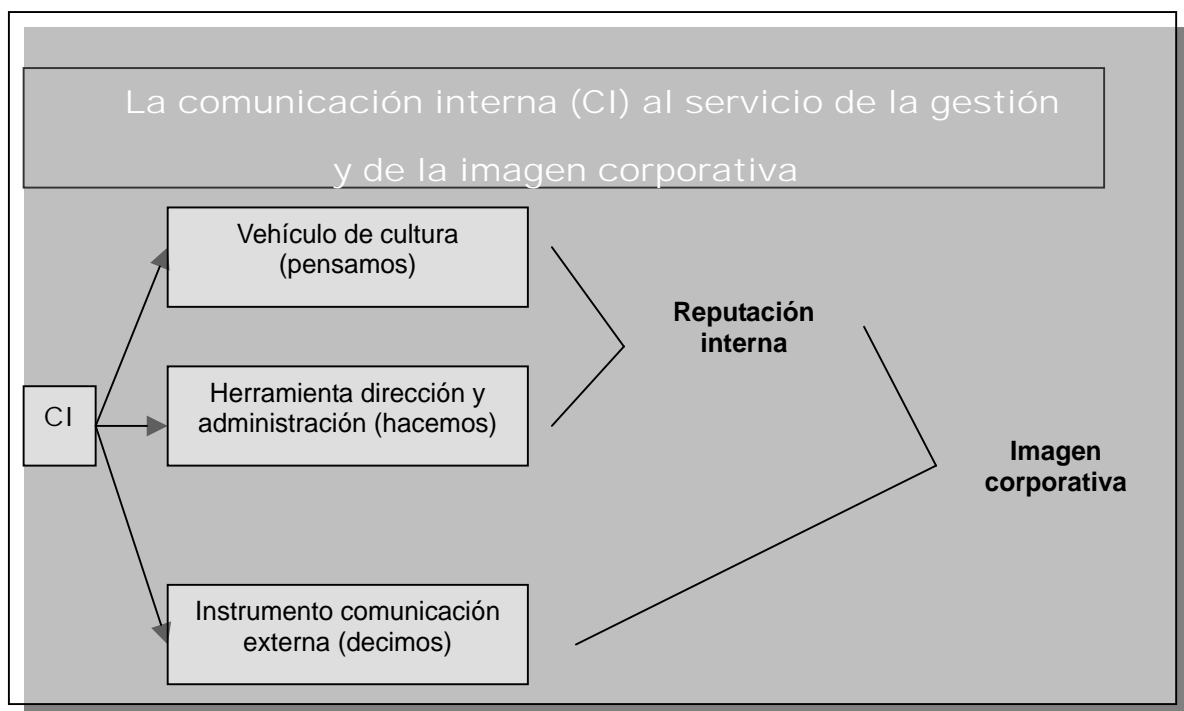


<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.</p>	
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>Si puede apreciarse esa conexión, si no entiendo mal, cuando se “cuelgan” en la web, las revistas institucionales publicadas en papel. (Por ejemplo)</p>	
<p>26. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>A pesar de la obligatoriedad marcada por ley.</p>	
<p>27. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

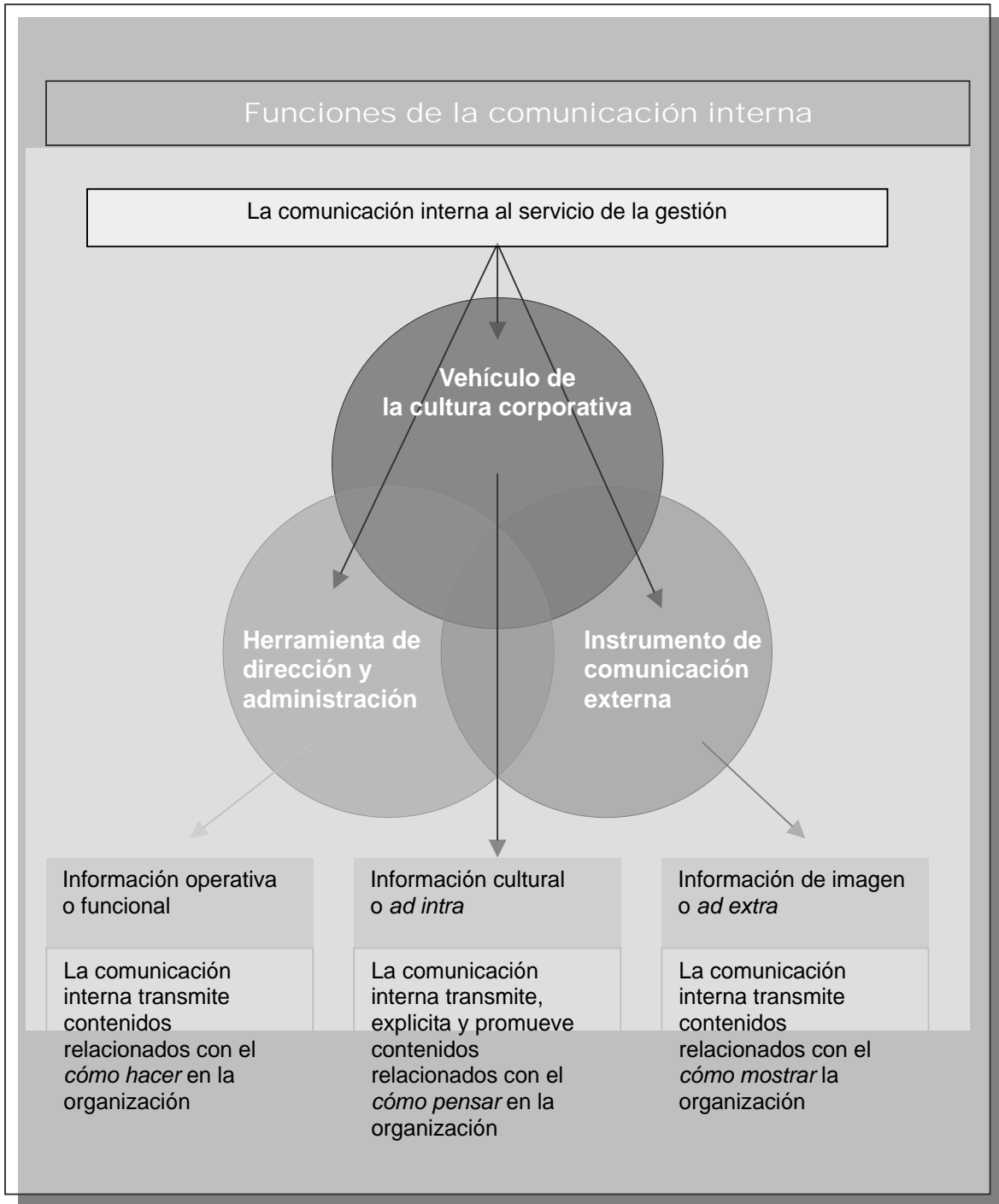
<p>29. Para que el portal actúe como verdadero corazón del sistema de comunicación interna, no sólo ha de distribuir todo tipo de informaciones institucionales, sino que además ha de facilitar que los miembros de la comunidad universitaria puedan difundir sus mensajes e incluso autopublicar en determinadas zonas del web.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Si, puesto que en comunicación interna el ideal es la "reciprocidad".</p>	
<p>30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i>.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Esa es la tendencia.</p>	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**

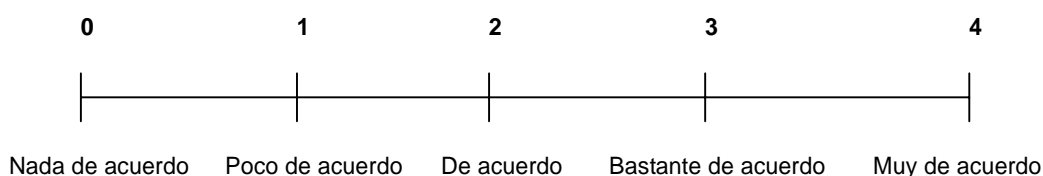


## PANEL DE EXPERTOS

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: Antonio Marín

Fecha:

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	3
<b>Observaciones:</b>  Con un matiz: los servicios de información de las universidades, centrales y adscritos a centros u otros, han de ser considerados parte de la comunicación interna... pero suelen no estar coordinados. Habría, pues, muchos medios, pero no se maximiza su utilidad.	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	4
<b>Observaciones:</b>  	

<p>3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.</p>	<p>2</p>
<p>Observaciones:</p> <p>Sólo de acuerdo, en el sentido de que el avance digital es asimétrico tanto en la formación en TICs del personal de las universidades como en el acceso a las mismas.</p>	
<p>5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con tres grandes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;</li> <li>⇒ 2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización;</li> <li>⇒ 3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;">(ver figura A adjunta al final del documento)</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ul>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	

<p>Sólo un matiz: las prácticas de información interna o externa, como parte de la estrategia institucional-corporativa, 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.</p>	
<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	3
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Bastante de acuerdo, pero habría que considerar que pueden dibujarse escenarios no deseados: un ejemplo claro → estructura de comunicación interna y externa que no se ajuste a los intereses o a los requerimientos de la dirección de la organización. En organizaciones puramente empresariales (públicas o privadas) esto tiene relativo fácil arreglo, en organizaciones públicas se podría caer en una pugna entre burocracia asentada/funcionarial y dirección.</p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización).</p> <p style="text-align: right;">(ver figura B adjunta al final del documento)</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>11. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloneros de anuncios y la cartelera, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b>  Creo que "lo clásico" han sido la comunicación cara a cara, la llamada telefónica o la circular interna. Sustituidos en los últimos años por el correo electrónico. No creo que el periódico interno, los tabloneros o la cartelera hayan tenido más impacto que el de justificar que la información era pública.</p>	
<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b>  Muy de acuerdo, pero insistiendo en la idea de colaboración entre Comunicación y Recursos Humanos, la formación en TICs del personal, la dotación de espacios de fácil acceso, etc., etc., etc. Algo viable en estructuras nuevas y con incorporación de personal. En estructuras muy grandes o muy consolidadas... puede ser una tumba:  - hablamos de un cambio de mentalidad y de formación, más que sólo de ideas;  - podemos estar hablando, además, de instituciones complejas que precisan contar con servicios de información en puntos muy distantes (en este caso, la clave sería la coordinación -para ofrecer información de carácter general- y la especialización en la actividad de que se tratase).</p>	
<p>15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las</p>	<p>4</p>

listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.	
<b>Observaciones:</b>	
16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i> .	3
<b>Observaciones:</b>	
17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.	4
<b>Observaciones:</b>	
Que esto sea así es clave para que el sistema de información interno y externo sea eficaz. Si el Dpto. de Comunicación no cuenta con esta posibilidad... no podrá desarrollar el trabajo que viene dibujándose en esta entrevista: la comunicación acabaría por ser incongruente.	
18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.	1
<b>Observaciones:</b>	
Pondría el énfasis en el contenido de los mensajes, no en el número de mensajes. 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.	
19. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	
20. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	



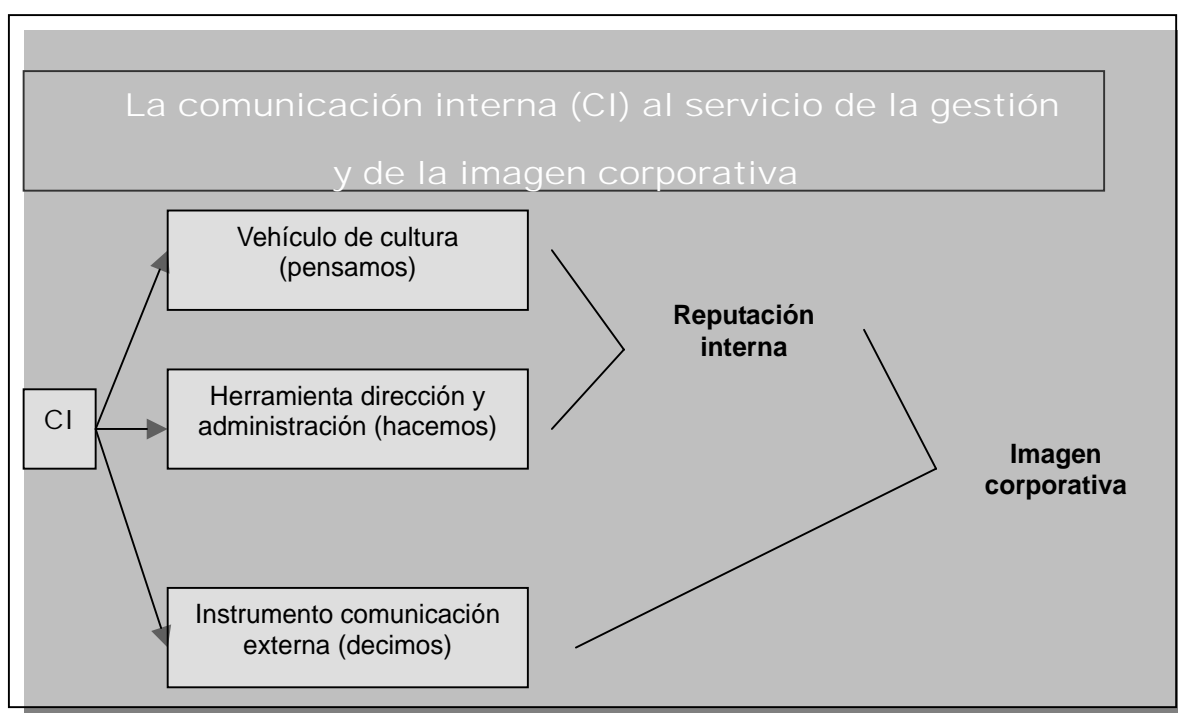
<p>21. Un portal se caracteriza por la inclusión de tres grandes conjuntos de elementos: aplicaciones que permitan trasladar parte de la actividad de la organización a la Red (gestión vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior</p>	<p>4</p>

de las universidades.	
<b>Observaciones:</b>	
Creo que en mi Universidad, con todos los peros que puedan ponerse, se ha conseguido lo que se apunta en esta cuestión. En esto el servicio de Comunicación jugó un papel importante a partir del momento en que recibió el encargo de dirigir el portal institucional.	
26. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	
27. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	
Mi respuesta en -25- está relacionada con esta afirmación: agenda (tablón), 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 (lugares que permiten su paso por la página principal).	
28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.	4
<b>Observaciones:</b>	
29. 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 autopublicar en determinadas zonas del web.	4
<b>Observaciones:</b>	
Yo pondría un énfasis especial en la autopublicación: esto es ya posible en las páginas personales de prácticamente todas las universidades, pero aún no se ha aprovechado suficientemente el potencial de esta posibilidad en áreas de	

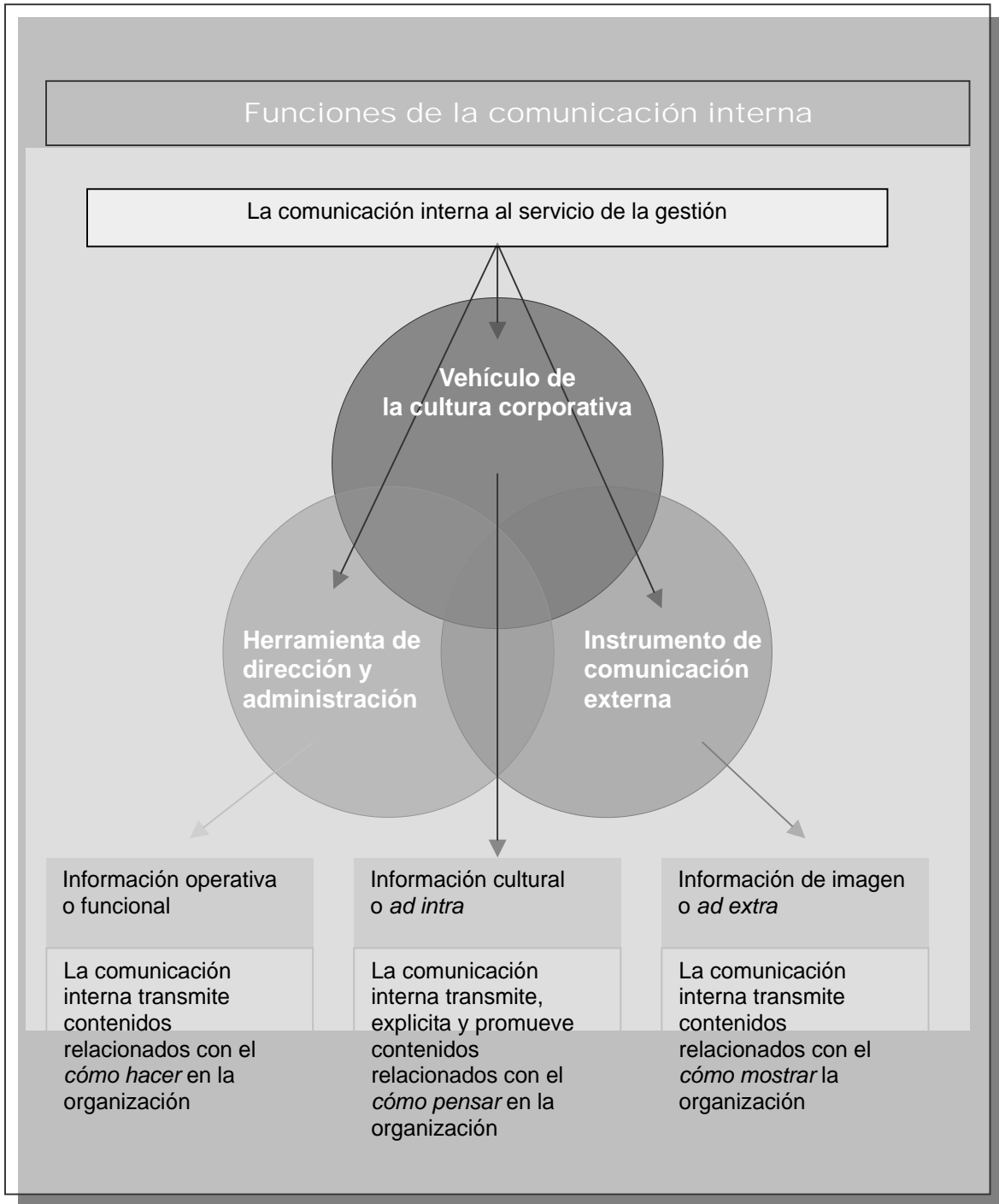
investigación (divulgación, cooperación) y prestación de servicios.	
30. El futuro de la gestión de los portales corporativos es la personalización de todo tipo de contenidos, ya sean de los que hemos venido en denominar como de información funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i> .	4
<b>Observaciones:</b>	
Es el futuro, implica eficiencia, maximiza la utilidad de los esfuerzos, es barato... y pudiéramos estar llegando tarde.	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**



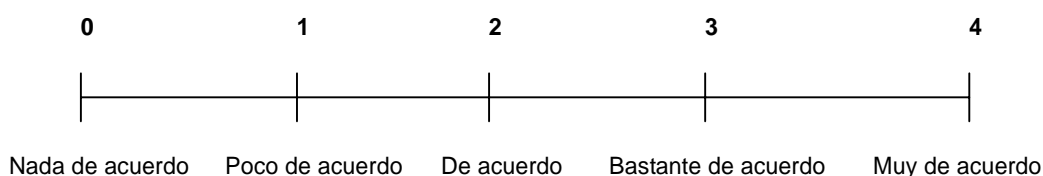
## PANEL DE EXPERTOS

---

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: **PEDRO UGARTE TAMAYO (UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO)**

Fecha: **27 DE JULIO DE 2006**

---

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	3
<b>Observaciones:</b> 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.	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	2
<b>Observaciones:</b> De acuerdo, sí, pero de forma condicionada. Creo que, en términos generales, la comunicación externa es más fácilmente centralizable, controlable y optimizable (Lamento estos terribles adjetivos), mientras que la interna exige el concurso	

efectivo de tantos organismos e instancias internos que dificulta su desarrollo real.	
3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).	2
<b>Observaciones:</b> 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.	
4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.	2
<b>Observaciones:</b> Son un buen laboratorio, pero sobre todo por su carácter complejo como organizaciones. Dudo que su carácter de “organizaciones avanzadas” sea específicamente superior al de otras organizaciones de distinta naturaleza.	
5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con 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. <b>(ver figura A adjunta al final del documento)</b>	4
<b>Observaciones:</b>	
6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, 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 <i>ad intra</i> , información vinculada con la cultura corporativa, y 3. La información <i>ad extra</i> , información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.	4
<b>Observaciones:</b>	

7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.	1
<b>Observaciones:</b> Conceptualmente, no veo la necesidad absoluta de que la comunicación interna y la externa residan en una sola unidad de gestión.	
8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.	0
<b>Observaciones:</b> Por la reflexión anterior, obviamente no comparto el aserto de este punto.	
9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).	4
<b>Observaciones:</b> Totalmente de acuerdo en la intención, pero resaltaría la enorme dificultad de alcanzar ese objetivo de forma completa y eficaz.	
10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización). <b>(ver figura B adjunta al final del documento)</b>	4
<b>Observaciones:</b>	

<p>11. 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.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b>  No estoy seguro de que la comunicación interna y la externa tengan tanta capacidad de interactuar. Mucho más clara la dependencia que mantiene la comunicación interna con la cultura corporativa predominante y con el modelo de dirección y administración.</p>	
<p>12. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloneros de anuncios y la cartelería, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b>  No estoy convencido de que ese “orden de importancia” sea canónico.</p>	
<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>0</p>
<p><b>Observaciones:</b>  En línea con lo comentado anteriormente, no considero absolutamente imprescindible esa centralización.</p>	
<p>15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b>  Tampoco en este caso haría dogma de tal ordenación.</p>	



<p>16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i>.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b>  No dispongo de capacidades proféticas, pero la historia está llena de equivocaciones de ese tipo.</p>	
<p>17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b>  Lo comparto, bajo la premisa de otras respuestas, que de el servicio de comunicación pueda ser tan sólo de comunicación interna.</p>	
<p>18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b>  De acuerdo con que un uso excesivo puede devenir en ineficaz. En desacuerdo con el decretazo que restringir la frecuencia a “un solo mensaje al día”.</p>	
<p>19. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>20. 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.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b>  Repito que no considero imprescindible una unificación de todas las vertientes de la comunicación.</p>	

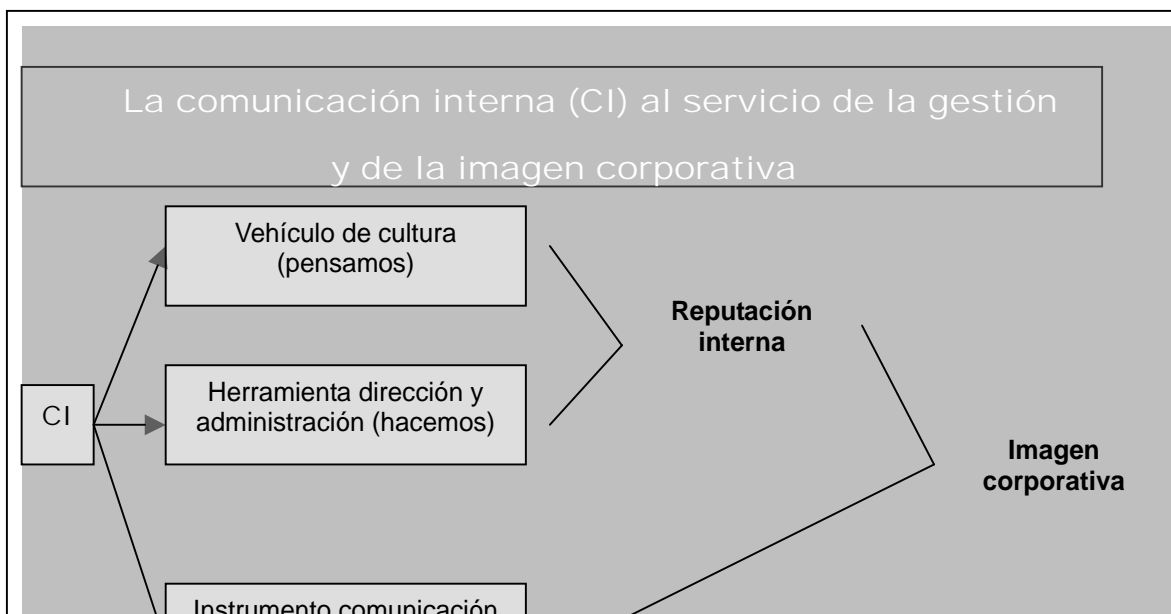
<p>21. Un portal se caracteriza por la inclusión de tres grandes conjuntos de elementos: aplicaciones que permitan trasladar parte de la actividad de la organización a la Red (gestión vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>Creo que aún la mayoría de las entidades no han explotado al máximo todas esas posibilidades, pero evidentemente sería deseable hacerlo.</p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.</p>	<p>3</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>26. 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.</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>27. 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.</p>	<p>3</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.</p>	<p>3</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>El concepto "información de actualidad" puede mantener cierto carácter restrictivo con relación al enorme poder de comunicación de ese medio.</p>	

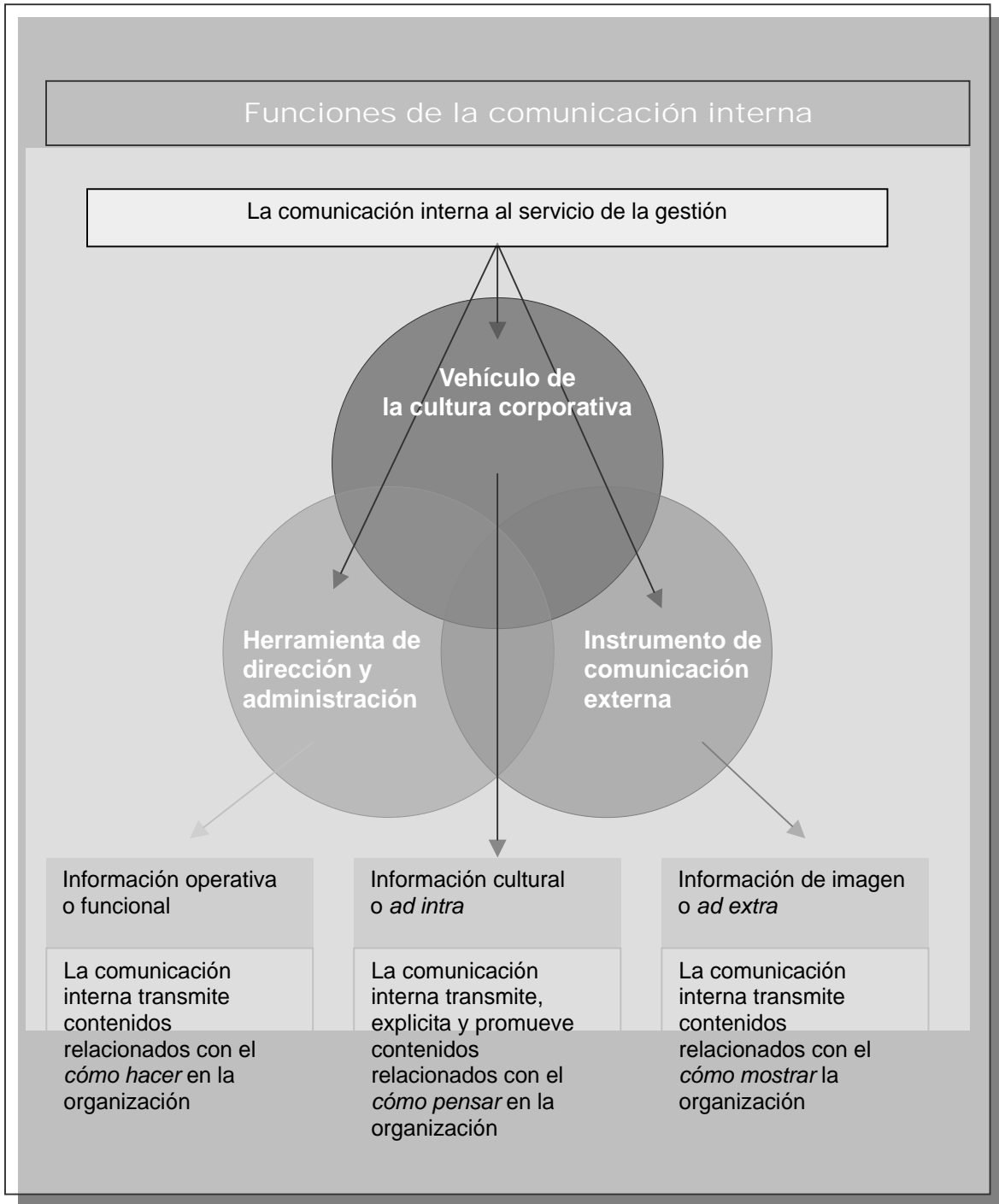
<p>29. Para que el portal actúe como verdadero corazón del sistema de comunicación interna, no sólo ha de distribuir todo tipo de informaciones institucionales, sino que además ha de facilitar que los miembros de la comunidad universitaria puedan difundir sus mensajes e incluso autopublicar en determinadas zonas del web.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i>.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b>          Ignoro, en esta pregunta concreta, el sentido que se quiere adjudicar al término “personalización”. Una prudente ignorancia me lleva, por primera vez, a puntuar sin convicción.</p>	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**



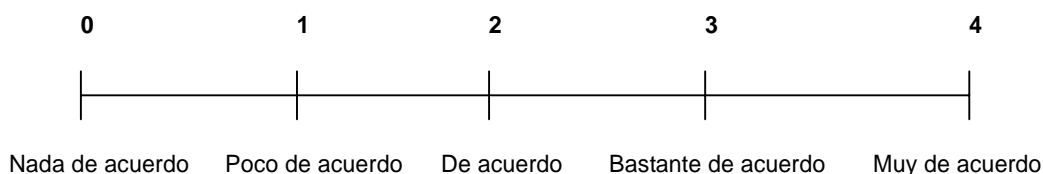
## PANEL DE EXPERTOS

---

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que ha de analizar y valorar las conclusiones de una investigación sobre el impacto de las Nuevas Tecnologías en la comunicación interna.

Esta investigación, desarrollada por el doctorando Francisco Fernández Beltrán, ha combinado un análisis teórico del impacto de las TIC en la gestión de la comunicación interna con el estudio del caso de las siete universidades de la Comunidad Valenciana. A partir de esa doble vía de trabajo se han extraído unas conclusiones sobre la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y se ha planteado un modelo de gestión de la misma que nos gustaría contrastar con su experiencia como experto en comunicación universitaria.

Por favor, valore, según la escala adjunta de 0 a 4, cada una de las siguientes afirmaciones. Asimismo, si lo considera oportuno, puede explicar su valoración o incluir sus impresiones al respecto en el campo reservado a observaciones. Le recomendamos leer primero todas las conclusiones y valorarlas, después, una a una.



Nombre: Fernando Vilar Moreno

Fecha: 24 de julio de 2006

---

CONCLUSIONES	VALORACIÓN
1. 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.	4
<b>Observaciones:</b>	
2. Pese a la conclusión anterior, que evidencia su escaso desarrollo actual, la comunicación interna está llamada a tener un gran peso en el futuro de la comunicación organizacional debido a la importancia creciente del factor humano.	2
<b>Observaciones:</b>	

<p>3. El avance de las Nuevas Tecnologías representa una oportunidad para replantear la gestión de la comunicación interna al ofrecer nuevos medios y modificar las estructuras internas (organización en red).</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>4. Las universidades representan un laboratorio privilegiado para analizar el impacto de las TIC en la comunicación interna al ser organizaciones muy avanzadas digitalmente.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>5. Podemos establecer que la comunicación interna, como instrumento al servicio de la gestión de la organización, ha de cumplir con tres grandes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1. Herramienta de dirección y administración, permitiendo el intercambio de información operativa;</li> <li>⇒ 2. Vehículo de la cultura corporativa, facilitando la distribución de la filosofía de la organización;</li> <li>⇒ 3. Instrumento de comunicación externa, ayudando a proyectar hacia el interior y hacia el exterior una misma imagen de la entidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(ver figura A adjunta al final del documento)</b></p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>6. A partir de esta triple función de la comunicación interna, podemos establecer que su gestión ha de integrar tres grandes conjuntos de contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La información operativa o funcional, información para el desempeño de actividades en el interior de la organización</li> <li>2. La información <i>ad intra</i>, información vinculada con la cultura corporativa, y</li> <li>3. La información <i>ad extra</i>, información destinada a construir la imagen intencional interna y externamente.</li> </ul>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>7. La comunicación interna así concebida 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 la institución.</p>	<p>1</p>
<p><b>Observaciones:</b> No necesariamente. En mi opinión, podría ser también órganos diferentes bien coordinados.</p>	
<p>8. Como consecuencia de la anterior conclusión, el departamento de Comunicación deberá asumir en exclusiva la gestión integral de la comunicación interna, si bien para ello deberá colaborar con el departamento de Recursos Humanos, sobre todo en las fases de recepción de nuevos empleados.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b> Creo que la colaboración entre Comunicación y RRHH puede y debe extenderse a otras muchas fases de la vida laboral del empleado.</p>	
<p>9. 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 <i>ad intra</i> (lo que piensa la organización) sea coherente con la información funcional (lo que hace la organización).</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>10. A su vez, esa buena reputación interna favorecerá una imagen corporativa positiva en la medida en que sea convergente con la información <i>ad extra</i> (lo que dice la organización). <b>(ver figura B adjunta al final del documento)</b></p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	



<p>11. 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.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>12. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>13. Los principales medios de comunicación interna de carácter clásico son, por orden de importancia, el periódico interno en papel, los tabloneros de anuncios y la cartelera, la comunicación directa cara a cara y los medios audiovisuales (radio y televisión)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>14. De acuerdo a la conclusión anterior, y desde el punto de vista universitario, una gestión integral de la comunicación interna debe integrar, en el departamento de comunicación, al personal de contacto, al de información al estudiante y al de la centralita telefónica.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>15. Los principales medios de comunicación interna derivados de la aplicación de las Nuevas Tecnologías son, por orden de importancia, el correo electrónico y las listas de distribución masiva de correos, el web o portal, los foros y la mensajería instantánea.</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>16. Además de los citados, los medios derivados de las Nuevas Tecnologías que mayor expansión es previsible que tengan en el futuro son los mensajes a móviles (SMS), el vídeo en la Red y el audio por <i>podcasting</i>.</p>	2
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>17. La gestión de las listas de correo electrónico de carácter masivo es conveniente que corresponda al departamento o servicio de Comunicación, que las listas sean moderadas por este departamento y que ofrezcan el mayor nivel posible de segmentación de los públicos.</p>	3
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>18. El envío de multitud de correos electrónicos puede saturar el canal y acabar convirtiéndolo en ineficaz. En este sentido, se considera que no se debería enviar más de un mensaje al día de carácter institucional a través de las listas masivas de distribución de correo.</p>	0
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>19. 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.</p>	4
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>20. 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.</p>	3
<p><b>Observaciones:</b></p>	

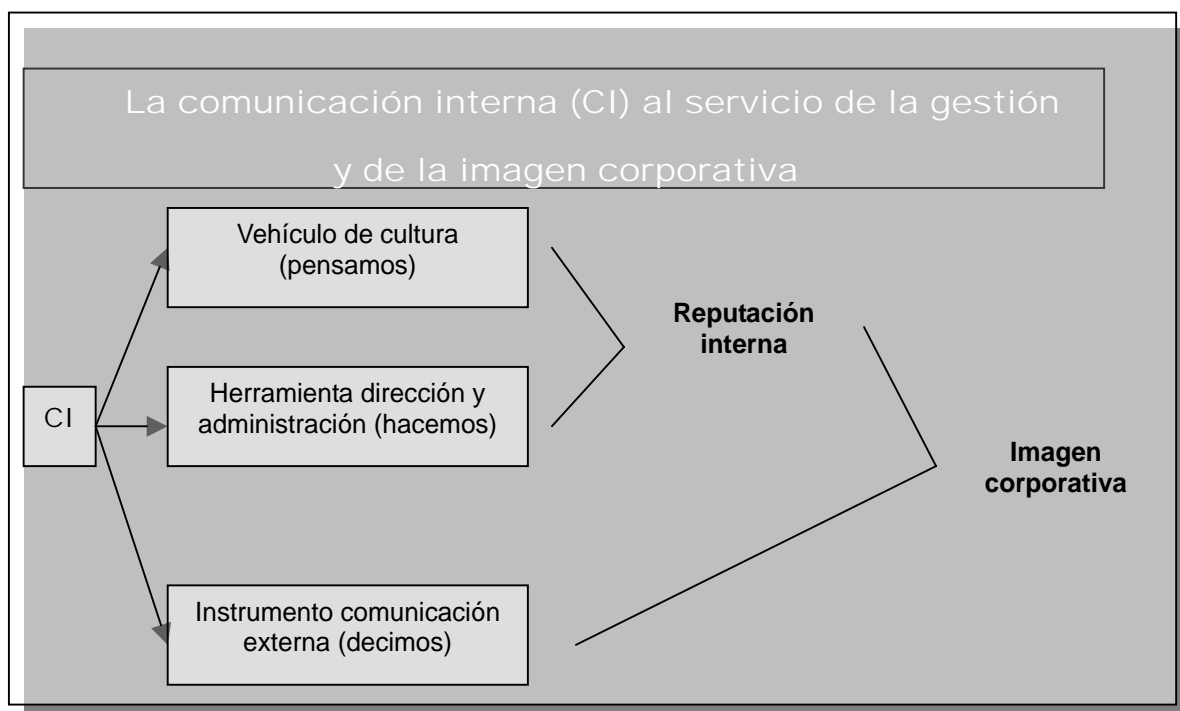
<p>21. Un portal se caracteriza por la inclusión de tres grandes conjuntos de elementos: aplicaciones que permitan trasladar parte de la actividad de la organización a la Red (gestión vía web), espacios para el diálogo y la comunicación interactiva (webmail, foros, etc.) y contenidos de actualidad (noticias)</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>22. El modelo expuesto de portal en la conclusión anterior se corresponde con el esquema básico de gestión del <i>corporate</i>, de manera que podemos fijar el siguiente paralelismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ la gestión vía web implica un determinado comportamiento corporativo que genera una imagen funcional en la Red,</li> <li>⇒ los espacios de comunicación interactiva contribuyen a la generación de una determinada imagen interna</li> <li>⇒ y los contenidos de actualidad que se difunden a través del portal están en consonancia con la imagen intencional que se desea alcanzar.</li> </ul>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>23. Desde esta perspectiva, 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 e incluso de accesos personalizados.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>24. A partir de la gestión de todos estos contenidos, 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.)</p>	<p>3</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>25. En la actualidad no hay todavía una conexión directa y automática entre el portal y el resto de medios de comunicación propios, pero el web es ya por méritos propios el principal canal de comunicación en el interior de las universidades.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>26. 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.</p>	<p>2</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>27. 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	
<p>28. De acuerdo a la conclusión anterior, 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.</p>	<p>4</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<p>29. 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 autopublicar en determinadas zonas del web.</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	
<p>30. 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 funcional, <i>ad intra</i> o <i>ad extra</i>.</p>	<p>4</p>
<p>Observaciones:</p>	

Muchas gracias por su colaboración. Sus aportaciones serán citadas con su autoría y reconocidas en la tesis doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*. Una vez finalizada esta investigación, recibirá una copia de la misma en agradecimiento a su ayuda.

**Figura B**



**Figura A**

