



COMUNICACIÓN INTERNA Y UNIVERSIDAD

UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Trabajo de Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política por Juan García Orta, siendo el tutor del mismo el Doctor D. José Álvarez Marcos. Curso académico 2011/12.

Vo. Bo. del Tutor

Alumno:

Dr. D: José Álvarez Marcos

D. Juan García Orta

A mi mujer Ana
por su apoyo incansable

1	Introducción	5
2	Objeto de estudio	8
2.1	Motivación	15
2.2	Objetivos	19
2.3	Hipótesis	20
3	Metodología	21
4	Qué es la comunicación interna	23
4.1	Hacia una definición de la comunicación interna	24
4.2	Características de la comunicación interna	27
4.2.1	Ascendente, descendente, horizontal y transversal	27
4.2.2	Formal e informal	30
4.2.3	Bidireccional	33
4.2.4	Coherente con la comunicación externa	35
4.3	Los públicos	37
4.3.1	Empleados: el público cautivo	40
5	Funciones de la comunicación interna	43
5.1	Elemento clave en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos de la organización	43
5.2	Vía para logra el compromiso de los empleados: de la motivación al <i>engagement</i>	46
5.3	Gestión de una imagen interna positiva de la organización	51
5.4	Detectar y encauzar el talento humano	54
5.5	Comunicar dentro para comunicar fuera: el empleado como portavoz de la comunicación	55
5.6	Gestión del cambio en la organización	58
6	Soportes de la comunicación interna	62
6.1	Soportes clásicos	62
6.1.1	El tablón de anuncios	62
6.1.2	Buzón de sugerencias	63
6.1.3	Manual de acogida	64

6.1.4	Periódico, boletín o revista de empresa	65
6.1.5	Carta del presidente	66
6.1.6	Notas informativas	67
6.1.7	Informes	67
6.1.8	Encuestas	68
6.1.9	Folletos y carteles	69
6.1.10	Reuniones	69
6.1.11	Entrevistas	71
6.1.12	Visita a la empresa	71
6.1.13	Línea directa interna	72
6.1.14	Audiovisuales de empresa	73
6.2	Soportes digitales	73
	Primera generación	
6.2.1	Correo electrónico	74
6.2.2	Web corporativa	77
6.2.3	Intranet	80
	Segunda generación	
6.2.4	Blogs	82
6.2.5	Wikis	84
6.2.6	Redes sociales	85
6.2.7	Podcasting	89
7	Comunicación interna y Universidad	90
7.1	La misión de la Universidad	92
7.2	La singularidad de la Universidad	94
7.2.1	Estructura y gobierno	96
7.2.2	Vehículos estructurales para la comunicación interna	99
7.3	Los públicos internos	103
7.3.1	Estudiantes y su participación en la Universidad	107
8	Conclusiones	113
8.1	Verificación de la hipótesis	116
9	Bibliografía	118

1. INTRODUCCIÓN

Muchos autores coinciden a la hora de decir que la comunicación interna ha estado olvidada por mucho tiempo tanto en las empresas como en las instituciones. La sombra de la comunicación externa, más visible y con unos resultados más evidentes en cuestión de beneficios económicos o sociales, se ha tendido larga hasta ocultar este campo. Otra de las razones se encuentra, quizá, en una falta de definición a la hora de señalar a un responsable entre las áreas de recursos humanos y comunicación. Tampoco ha ayudado que hasta 1970, y durante cincuenta años, la gran mayoría de los estudiosos e investigadores en el campo de la comunicación organizacional fueran periodistas (Del Pozo Lite, 1997: 52)

Esto ha llevado, como señala Álvarez Marcos (2007), a que la interna haya sido la “gran asignatura pendiente” adoptada “no por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino “por seguir la estela de la competencia, por mimetismo o, incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados”. Ello pese a las evidencias que muestran como las empresas que prestan más atención a la comunicación interna no solo tienen altos niveles de implicación de sus empleados (Thomson y Hecker, 2000) sino, además, una mejor reputación (Dortok, 2006)¹.

A día de hoy, no existen dudas entre los distintos autores de que la comunicación interna tiene beneficios más allá de la correcta gestión de la organización. Los empleados son el activo que marca la diferencia con la competencia y su esfuerzo por alcanzar los objetivos puede suponer el éxito o fracaso de la empresa. Para ello es necesario motivarlos, comprometerlos y ofrecerles los medios para que hagan aflorar su talento.

“... el gran drama de la mayor parte de las organizaciones son sus potencialidades dormidas, es decir, las de sus miembros. Algo que no se acaba de entender totalmente si no es desde la visión de las empresas como organizaciones fracturadas internamente en mayor o menor medida. Las barreras que existen entre los diversos niveles jerárquicos, funcionales y geográficos puede explicarse, sin duda, en función de múltiples causas, pero normalmente entre éstas siempre emerge una por encima de cualesquiera las otras: la incomunicación o, al menos, un cierto déficit de comunicación”. (Villafañe, 2011: 301)

Sin embargo, la capacidad latente no es el mayor de los problemas que sufre una organización. Una mala praxis en la comunicación interna puede degenerar en un mal ambiente en el interior de la plantilla, compuesto por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros. Los líderes que abusan de la comunicación descendente, sin retroactividad, se

¹ Internal corporate communication and its impact on internal branding. Artículo en la carpeta del Master

convierten en vigilantes y en jefes autoritarios. La imposibilidad de participar en la toma de decisiones, en el diseño de planes y en las distintas vías de acción organizacional generan una fuerte frustración (Cabra, 2008).

Pese a esta nublada perspectiva, la comunicación interna ha ido ganando terreno durante los últimos años. Así lo muestra el *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas Españolas*, elaborado por el Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa (2010). Este documento revela un aumento de las empresas que la gestionan desde los propios departamentos de comunicación, aunque sigue siendo mayoritaria la asignación de estas tareas al área de recursos humanos (desciende un 6,6 % entre 2006 y 2010). También va ganando terreno los departamentos específicos de comunicación interna lo que indica mayor profesionalización del sector, aunque aún son anecdóticos (6 %)

Un dato significativo destacado en este informe es que, por primera vez, se contempla de manera clara la implicación de las organizaciones en esta materia, destinándole presupuestos específicos. El 59 % de las empresas entrevistadas aseguran tener una partida para tal fin, de las cuales la mitad destina menos de 100.000 euros de sus presupuestos. Resultados que chocan con el 93,9 % de las empresas que en la cuarta edición del estudio afirmaba contar con comunicación interna.

Fuera de nuestro país, el informe *The Rise of the Internal Communicator*, elaborado por Watson Helstby (2002) en empresas de Reunido Unido y Estados Unidos, da indicios de cómo los profesionales de la comunicación interna están pasando de ocupar un lugar técnico a posiciones dentro de la empresa más estratégicas. Aunque, indica, “there is still a sense that the discipline is on a back foot, constantly having to prove its value and win respect and acceptance”. Para que esto avance, y cale el mensaje de que la comunicación interna puede mejorar el desarrollo del negocio, sus profesionales aún deben mejorar sus habilidades.

Esta imagen positiva de la comunicación interna viene a remarcar el largo camino que aún tiene por delante y los numerosos retos que debe sortear en él. El estudio Delphi llevado a cabo por Tkalac Verčič *et al.* (2012) con representantes de la Federation of European Business Communicators Associations (FEIEA) da algunas pistas sobre estos obstáculos. Una de ellas es la falta de acercamiento entre teóricos y profesionales y la necesidad de desarrollarse más estudios a nivel práctico en este campo.

El complicado perfil de los profesionales es otra de estas pistas. El estudio muestra como la formación de las personas que quieran desarrollar su actividad por este campo deben trabajar habilidades de comunicación (escrita, oral, presentación...) junto con habilidades de mediación, conocimiento generales sobre gestión, sobre comunicación estratégica, de networking, habilidades interculturales, de gestión de proyectos, periodísticas, de negocios y de ayuda. A ello hay que sumar las nuevas tendencias del sector, que avanzan hacia los medios digitales, la gestión del cambio, el engagement o el liderazgo.

De este modo, la comunicación interna es aún una disciplina profesional y de conocimiento en estado incipiente. Si como añadido, se ubica en el contexto universitario como en el presente Trabajo Fin de Máster, cabe decir que se encuentra en un estado larvario que requiere de un proceso de maduración que pasa por ahondar en las características propias de la comunicación interna en la universidad, sus herramientas, sus públicos y su papel en procesos como el impulso de la participación de la comunidad universitaria en la consecución de un modelo de calidad e, incluso, de gobierno abierto.

2. OBJETO DE ESTUDIO

“... en muchos casos, la comunicación se asume como un fenómeno de generación espontánea al que no es necesario atender de manera particular o integrar en los sistemas de dirección universitaria, ni concebir en su dimensión más integral” (Trelles Rodríguez, 2005: 65).

Con esta sentencia, Irene Trelles denuncia el exiguo peso que tiene la comunicación en el ámbito universitario, marco en el que se desarrolla el presente estudio, donde el trabajo sale adelante día a día sin una estrategia clara, ni un planteamiento transversal. Esta visión, que se refiere al conjunto de las universidades hispanoamericanas, no es en absoluto marginal. La escasa literatura existente sobre comunicación y Universidad, con un desarrollo muy parcelado sobre todo en lo que respecta a ámbitos geográficos muy concretos, pone de manifiesto la poca relevancia que tiene la primera sobre la segunda.

No deja de resultar paradójico que la Universidad, punto de referencia del antiguo y del nuevo conocimiento, no aplique para sí misma todos los beneficios que su investigación ha sabido dar al tejido social y productivo. Como señala Losada Díaz (2005: 91),

“... la universidad no ha sido capaz de dotarse de la misma forma de estos mecanismos de gestión, por lo que las aportaciones generadas desde el mundo académico han sido, en general, poco aprovechadas en el conjunto de estrategias comunicativas de la universidad, lo cual ha redundado en un desfase en su desarrollo en este tipo de organizaciones”.

El estudio más completo hasta la fecha sobre la comunicación corporativa en la Universidad española, tanto pública como privada, lo elaboró Ángeles Durán Mañes en su tesis doctoral *Nuevas tendencias de la comunicación corporativa. Aplicación de un modelo de corporate universitario*. Su primera conclusión es clara: existe un estado de debilidad en la gestión de la imagen y la comunicación corporativa en la Universidad. El resto de hallazgos redundan en esta idea (2005: 337-338):

- Públicos indefinidos y no ponderados.
- Identidad visual corporativa reducida a la marca, con gestión limitada de variaciones según los usos.
- Amplio catálogo de competencias asumidas por las direcciones de comunicación universitarias, pero sin planificación y ponderación y con la subsiguiente marginación de funciones relevantes.
- Las universidades como emergentes grupos de comunicación que deben especializarse.
- Las universidades, empresas editoras de prensa.
- Reciente y escasa presencia de medios audiovisuales universitarios.

- Desigual e indefinida estructura de Dircom² universitarias, con falta generalizada de recursos humanos y económicos como principal problema.

En relación a esto último, existen varias referencias que señalan una falta de recursos para la comunicación en el mundo de la empresa, algo de lo que también adolecen las universidades tanto dentro como fuera de nuestro país. Un estudio elaborado por J. Sean McCleneghan (2006) en Estados Unidos revela que la principal traba para los responsables de relaciones públicas de las universidades norteamericanas es que, día tras día, cada vez tienen más trabajo con menos personal mientras intentan estirar al máximo sus presupuestos. El entusiasmo y la satisfacción por los logros alcanzados son, según el autor, los principales motores para continuar con las tareas de comunicación externa e interna. Unos datos especialmente significativos, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de un estudio que muestra la realidad anterior al inicio de la crisis económica, y que el universo analizado abarca a algunas de las mejores universidades del mundo según el prestigioso ranquin de Shangai³.

A nivel nacional, la situación no es muy diferente en este sentido. Profundizando en la investigación de Durán Mañes, la autora encuentra en la carencia de recursos humanos el principal problema y el más generalizado de los servicios de comunicación universitarios. Si bien la situación varía de una universidad a otra, la mayoría “no destina suficiente personal al ámbito de la comunicación, una medida que evidencia una falta de atención hacia este factor estratégico, con los subsiguientes perjuicios en la imagen e identidad corporativas” (Durán Mañes, 2005: 378).

Acotando aún más, el objeto de estudio del presente trabajo se centra en la comunicación interna en la Universidad pública. Esta materia, clasificada a menudo como la “gran olvidada” o la “hermana menor” de la comunicación organizacional, se ve si cabe más afectada por esta falta de recursos económicos y humanos. Como apunta Palencia-Lefler en su artículo “La incomunicación interna en la Universidad española” (2008):

“Es evidente que la gestión de la Comunicación Interna está ocupando, cada vez más, un lugar preferente en las organizaciones, a pesar de la gran contradicción que supone el hecho de aceptarlo y reconocerlo, y al mismo tiempo la falta de recursos materiales humanos que se la asigna en la mayoría de las organizaciones”

Pero este autor no es el único que se percata de esta realidad. El panel de expertos consultado por Fernández Beltrán (2007) en su tesis doctoral⁴ es unánime al afirmar que “la comunicación

² “Dircom” es el acrónimo más extendido para referirse a la dirección o al director/a de comunicación de una empresa o institución

³ El *Academic Ranking of World Universities 2012*, elaborado por la Shanghai Jiao Tong University, posiciona 34 universidades estadounidenses entre las 50 mejores del mundo. Esta clasificación, considerada la más prestigiosa en su ámbito, posiciona entre las cinco mejores a Harvard University, Stanford University, Massachusetts Institute of Technology, University of California Berkeley y University of Cambridge, siendo esta última inglesa.

⁴ Este panel está compuesto por seis profesionales con cargos de responsables en las áreas de prensa y comunicación de varias universidades españolas y con especial vinculación a la Asociación universitaria de gabinetes de comunicación (AUGAC).

interna es todavía la actividad que menos recursos comunicativos y dedicación temporal recibe por parte de los órganos gestores de la comunicación universitaria”. En el análisis que realiza de las universidades valencianas, este doctorando (2007: 552) encuentra la comunicación interna como la “gran asignatura pendiente” en la comunicación organizacional ya que, entre otras cosas, no ha alcanzado el estatus que le corresponde como actividad estratégica.

Resulta especialmente significativa una reflexión que recoge en su texto Fernández Beltrán de Pedro Ugarte, jefe del Gabinete de Prensa de la Universidad del País Vasco, quien señala que:

“... se da más importancia a la comunicación externa, quizás porque los errores que se puedan cometer en la misma son muchos 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” (Fernández Beltrán, 2007: 563)

Un síntoma de esto es, como apuntan Romero y Calero (2007: 170) en su estudio desarrollado en la Comunidad de Madrid, que en las universidades no existe un departamento de comunicación interna como tal, sino que las funciones que se desarrollan en esta materia recaen sobre todo en los departamentos de comunicación externa o en los de prensa. Esto se ve agravado en las públicas por la ausencia de un plan de comunicación interna, debido a la falta de recurso según los autores. Una situación no inusual en el resto del territorio nacional ya que, afirma Durán Mañes (2005: 377), la mayoría de los departamentos de comunicación universitarios no tiene organización interna en áreas, debido a que son una o dos personas las que se ocupan de todas las tareas comunicativas.

Esta falta de especialización de la comunicación en el seno de las universidades genera desigualdades en cuanto a la distribución del tiempo y las tareas que, debido a la importancia que se le otorga, acaban en una mayor atención hacia la comunicación externa (Paniagua y Gómez, 2012). Sin embargo, aunque exista un tratamiento irregular de la comunicación interna en las universidades, se plantea una actitud de mejora en este ámbito, ligada especialmente a la implantación y desarrollo de Internet y las TIC (Almansa Martínez, 2005: 181). Una progresión que, en función de las conclusiones de distintos autores, tiene varias trabas que salvar.

Una de ellas es el desigual acceso a la información estratégica, considerado un “mal endémico” de la universidad por Losada Díaz (2005: 92). A esto se refiere Palencia-Lefler (2008) al hablar de que “la Dirección y los públicos internos cuentan con niveles de información claramente distintos y una falta de voluntad para que dicha realidad cambie”. Una situación que afecta especialmente a los estudiantes, quienes llegan a sentirse por lo general poco informados (Herranz, Tapia y Lázaro, 2009), recibiendo en muchas ocasiones las noticias de la Universidad a través de los medios de comunicación (Losada Díaz, 2002: 191).

Las páginas web, epicentro de la actual comunicación interna en las universidades, son un reflejo de esta carencia de transparencia según se plasma en el informe *Examen de transparencia* publicado por la Fundación Compromiso y Transparencia en octubre de 2012. Este estudio, que analiza las universidades públicas españolas, señala que si bien más de la

mitad aprueba la evaluación (el 66 %), existe un amplio margen de mejora en áreas relativas al claustro, a los resultados o a la información económica.

La oferta académica, las becas y ayudas y los canales de comunicación con los alumnos son las áreas en las que las universidades están haciendo un mayor esfuerzo. Es en la información más sensible donde estas instituciones muestran sus peores resultados. Solo el 12 % ofrece información sobre la formación y méritos del claustro, el 26 % habla de la satisfacción del alumnado y el 36 % hace referencia al impacto de su actividad docente. Aunque la mayoría publica su presupuesto, apenas el 20 % de las universidades aporta información más cualitativa como su estado financiero, la memoria de cuentas generales o el informe de auditorías externas.

Otro de los desafíos de la comunicación interna en las universidades es, según la literatura, salvar el obstáculo que supone un exceso de comunicación descendente y unidireccional, además de conseguir la participación de los estudiantes en las decisiones que les afectan como vía para generar una mejor empatía y un mayor sentimiento de pertenencia. Refiriéndose a Madrid, mientras las privadas guardan un equilibrio en los flujos de información interna, Romero y Calero (2007) encuentran que “Las Universidades públicas utilizan bastante la descendente en primer lugar y luego la horizontal, pero poco o nada la ascendente”. Este dato, que no puede ser extrapolado a nivel nacional, se ve reforzado sin embargo con la estrategia seguida por las universidades en las redes sociales. Un medio que ofrece la oportunidad de desarrollar un diálogo con los públicos internos de tú a tú y que, pese a ello, está jugando más un papel de difusión de la información que de diálogo real (Paniagua y Gómez, 2012).

De este modo, Sánchez Valle (2005: 166) posiciona la comunicación como la vía para hacer posible un salto en la Universidad desde la pseudo-participación, en la que se pide opinión para cuestiones decididas previamente, hacia una participación real. Una implicación y compromiso necesarios para que este colectivo, el más numeroso de los que componen la comunidad universitaria, proyecten una imagen positiva de la organización externamente y que, como remarcan Herranz, Tapia y Lázaro (2009), no es suficientemente alta.

La participación es, además, un valor fundamental para conseguir mantener en la institución a los estudiantes y, con ello, asegurarse un futuro. Como señala Pompper (2006), la calidad de las relaciones entre la universidad y su público determina el éxito o fracaso de la institución. Y en esta relación, conseguir que los estudiantes se sientan parte importante de la organización es fundamental para atajar problemáticas como la tasa de abandono. Como apunta, “we know that students who feel valued as more than ‘just a number’ perceive that their needs are being met are most likely to continue their program of study through graduation”. En ello, los responsables de comunicación desempeñan un importante rol a la hora de crear y mantener esta relación.

Pero, frente a los problemas expuestos, la comunicación interna universitaria tiene según la literatura consultada una nueva oportunidad de ver reforzado su papel gracias al uso de las TIC. Los nuevos medios que han surgido al amparo de Internet ofrecen la ocasión de llegar más y

mejor a los públicos, simplificando esta tarea y otorgando una versatilidad sin precedentes en cuanto al soporte del mensaje. Las redes sociales se han convertido en el último hito en este sentido, hasta cierto punto similar a lo que supuso en su momento la radio o la televisión, ya que se convierte en el nuevo escenario donde encontrar a los *stakeholders* con el extra de la interactividad e inmediatez.

El entusiasmo hacia las virtudes de estos medios digitales debe compartirse, no obstante, con un conocimiento sobre su impacto real y la (aún importante) relevancia de los medios clásicos. Diversos estudios han hecho hincapié en los últimos años que existen estrategias, sobre todo el contacto cara a cara, que siguen estando entre las más valoradas en la Universidad. Uno de ellos es el de Herranz, Tapia y Lázaro (2009) que muestra como, aunque la herramienta clave para la comunicación interna es la página web, ésta comparte importancia con los carteles, el tablón de anuncios o la pantalla de televisión. Esto es especialmente significativo entre los estudiantes, que se presuponen más vinculados a las nuevas tecnologías pero que, según recoge el estudio, “los medios más mencionados no son virtuales o físicos, sino que se produce mezcla entre ambos”. Yendo, incluso, más allá, este colectivo considera que la fuente más efectiva de información son otros compañeros, un dato que también respalda el estudio de Soler Masó et al (2011: 332).

Esta última idea pone sobre la mesa el valor de la comunicación informal en el seno de la Universidad. En su estudio, Palencia-Lefler (2008) muestra como el contacto en pasillos o en el comedor es considerado como un canal de comunicación habitual por los tres colectivos principales (estudiantes, personal de administración y servicios –PAS– y personal docente e investigador –PDI–), conviviendo con el resto de medios formales. Esto es así tanto a nivel de comunicación desde la Universidad hacia el individuo como al revés, siendo el profesorado el que recurre con mayor frecuencia a la vía informal.

Otro trabajo, esta vez de Romero y Calero (2007: 172), subraya la preminencia de la comunicación horizontal de carácter informal entre el personal de la Universidad, sin que existan mecanismos que aprovechen y/o regulen el uso de la misma. Algo que, según destacan, “hace que, por un lado, sea ágil y fluida pero por otro, dicha comunicación se limita a unas determinadas áreas o departamentos sin posibilidad de extenderse (o hacerlo con dificultad) a otros ámbitos distintos a los acostumbrados”

Abundando en esta premisa sobre el contacto personal, está el estudio de White, Vanc y Stafford (2010) elaborado en una universidad con varios campus. La principal conclusión de su trabajo considera que los empleados relacionados con el rector y los vicerrectores están más satisfechos con la información que reciben y tienen más *engagement*. Si bien el email es calificado como una vía eficiente y preferida en un primer análisis de la muestra, al profundizar encontraron que “in short, employees want to see and talk to their leaders”. Los empleados quieren recibir, en definitiva, información del modo más directo posible, lo cual reduce desigualdades en la difusión y aumenta la credibilidad, y a ser preferible que le llegue por varias fuentes. Entre éstas, el rector se posiciona como la fuente más fiable y creíble. Tanto el

contacto personal con el mismo como el acceso directo en comités o encuentros contribuyen al sentido de comunidad y hace que los empleados se sientan importantes.

Estos estudios, que requieren ser actualizados y refrendados con muestras más numerosas para ser concluyentes, subrayan la necesidad de generar una buena convivencia entre medios clásicos y digitales, adaptando aquello que se requiera con una perspectiva estratégica. Como señalan Tapia, Herranz y García (2010) en su análisis sobre el empleo de las TIC en la comunicación interna universitaria, la existencia de herramientas tecnológicas no implica su uso efectivo. Esto puede deberse, según remarca el artículo, a que el contenido que se ofrece no se ajusta a las demandas requeridas (baja frecuencia de consulta de la página web) o a que se facilitan unos recursos que no interesan (no se usan las cuentas de correo con la frecuencia deseada).

También puede incidir que tanto las universidades públicas como las privadas no aplican adecuadamente las posibilidades de los contenidos corporativos multimedia. En un estudio, Tapia y Gómez (2011) encontraron como la existencia de material multimedia (audio y vídeo) en las universidades es escasa y sin estrategia coherente. El empleo de la web 2.0 es, según los resultados, parcial con especial presencia en redes sociales y canales RSS pero escaso uso de blogs u otros servicios. De este modo,

“... debemos concluir la inadecuada gestión de la comunicación corporativa en este medio ya que [...] se desaprovecha la flexibilidad de soportes que le es inherente, al contener información mayoritariamente textual y prescindir de otras opciones” (Tapia y Gómez, 2011: 132)

En definitiva, como remarcan De Aguilera, Farias y Baraybar (2010) en su artículo “La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos”, los públicos de la Universidad ya no son pasivos, conocen los nuevos medios y los emplean obligando a los departamentos de comunicación a reaccionar para seguir siendo efectivos.

“... si cambian ciertas prácticas comunicativas de sus públicos –en especial, de los más jóvenes y, por tanto, de los estudiantes-, también tiene que hacerlo en determinada medida la comunicación universitaria” (De Aguilera, Farias y Baraybar, 2010: 91-92)

Esto está impulsando que, a nivel europeo, se pongan en marcha estrategias de comunicación en las universidades para atender a las nuevas prioridades. Estrategias muy similares, con matices, entre los centros estudiados y que pasan por trabajar aspectos como el posicionamiento en buscadores (estrategias SEO⁵ y SEM⁶, esta última especialmente en las instituciones privadas), la elaboración de contenidos específicamente para la web, la publicidad en redes sociales o la viralidad. En este sentido, la apuesta actual de las universidades españolas y europeas es, sobre todo, la presencia en las redes sociales virtuales frente al desarrollo de

⁵ Del inglés *Search Engine Optimization*. Una traducción posible sería “optimización para buscadores”

⁶ Del inglés *Search Engine Marketing*. Una traducción posible sería “marketing de buscadores”

medios propios como la radio o la televisión universitarias. De este modo, los autores sentencian (2010: 110):

“La transformación de un modelo de comunicación vertical a otro circular parece evidente: la comunicación ha pasado a ser un diálogo”

En este diálogo, Facebook, Twitter, Tuenti o Youtube se posicionan como el nuevo escenario de la comunicación en Internet. Las universidades españolas no han tardado en darse cuenta de esta realidad y, a día de hoy, su presencia en las redes sociales es casi absoluta. Una adopción que refleja el potencial de este nuevo medio como instrumento de comunicación interna, sobre todo con el colectivo de estudiantes, y como vía para construir la reputación de la institución (Durán Mañes y Fernández Beltrán, 2012).

El consultor Octavio Tirado (2011) en su artículo “¿Cómo deberían usar las Universidades las Redes Sociales?”, revisa éstas ideas y amplía las oportunidades que ofrecen las redes sociales, señalando su potencial para:

- **Generar un posicionamiento e imagen.** El contenido y las opiniones, así como el comportamiento e interacción de la Universidad en las redes sociales, van a fijar sin duda una ilustración de lo que es la institución. Las redes sociales son un gran escaparate y permiten a la universidad posicionarse como un líder de opinión.
- **Atraer más alumnos.** El mercado objetivo de las universidades, los estudiantes, vive hoy en día en las redes sociales.
- **Comunicación con la comunidad de estudiantes.** Al estar los estudiantes de forma cotidiana y constante entrando a las redes sociales, este es un excelente lugar para dirigir mensajes a la audiencia estudiantil de la propia universidad, así como para generar grupos oficiales.
- **Conexión con ex-alumnos.** Nadie mejor que los graduados para impulsar a la Universidad. Conectarlos en este medio permitirá a la universidad ganar más presencia ya que contará con un grupo que interactuará y compartirá información, aportando experiencias propias de su época como estudiante. Además esta conexión tendrá valor para los estudiantes actuales.

Por todo ello, como señalan Paniagua y Gómez (2012), la gestión de las redes sociales a día de hoy se ha sumado al resto de funciones propias de los departamentos de comunicación en las universidades. Esto es así, gracias a que con

“... sus características (interactividad, proactividad, transparencia, inmediatez e interconexión) las redes sociales ofrecen a las universidades enormes posibilidades de compartir información con sus públicos de interés tanto internos como externos, llegando a tener una relación de tú a tú con estos sin el filtro de los medios de comunicación”

Unas posibilidades, por otra parte, que no se están explotando ya que, según estos autores, las universidades dedican gran parte de su estrategia a difundir notas de prensa y compartir eventos, sin incentivar la participación de sus seguidores. Esta práctica convierte a los perfiles

de las redes sociales en un espacio donde predomina el flujo de información unidireccional y descendente en lugar del *feedback*, la escucha activa y la interacción.

Los artículos, libros y conferencias revisadas muestran, según lo expuesto, una situación de preocupante debilidad de la comunicación interna en una institución esencial para la sociedad como es la Universidad. Este Trabajo Fin de Máster pretende servir como punto de partida para una posterior investigación con la que cubrir, sino todas, algunas de las más importantes lagunas de conocimiento que existen en torno al objeto de estudio. Un posicionamiento en la línea de salida de una carrera investigadora, para el cual resulta necesario construir un cierto bagaje sobre lo investigado hasta ahora en comunicación interna a nivel empresarial e institucional, con el fin de obtener una primera perspectiva sobre el estado del arte de una materia en auge.

Esta tarea, que se plantea ardua, tiene limitaciones. En primer lugar, se trata de una toma de contacto con la comunicación interna desde una perspectiva académica. Esto plantea la necesidad de ir descubriendo líneas de pensamiento, autores y disciplinas hasta el momento desconocidas. De este modo, no se pretende un trabajo exhaustivo sobre todo lo publicado hasta la fecha, pero sí riguroso y fundamentado.

Por otra parte, la comunicación interna (como cualquier disciplina ligada a las ciencias sociales) supone un campo profesional y de estudio donde confluyen irremediamente distintas áreas del saber. Así, se ven implicados ámbitos como la Psicología, la Sociología, los Recursos Humanos, el Marketing, la Dirección de Empresas, la Publicidad, las Relaciones Públicas, el Periodismo... Este Trabajo Fin de Máster se va a centrar en aquellos aspectos más importantes que ayuden a definir qué es la comunicación interna, quiénes son sus públicos, cuáles son sus funciones y cuáles sus herramientas.

2.1 Motivación

Durante el acto de apertura del curso académico 2010-11, el rector de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, Juan Jiménez Martínez (2010), abordó una vía de trabajo ante los recortes presupuestarios en la administración e instituciones públicas derivados de la “recesión económica”: el mecenazgo. Como señaló en su discurso, la Universidad de Stanford, con 6.800 alumnos de grado y 8.400 de posgrado, posee un presupuesto anual cercano a la mitad del sistema universitario público español, con más de 1.200.000 estudiantes. Durante el año 2009, esta universidad norteamericana recibió más de 640 millones de dólares en donaciones, el 40,5 por ciento del presupuesto total (1.580 millones de euros) que la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia destina a las universidades públicas andaluzas y sus más de 250.000 estudiantes en este curso 2012-13.

Aunque el rector de la segunda universidad pública española más joven incidía en su discurso en la atracción de las grandes fortunas, el modelo universitario estadounidense tiene como uno de sus pilares fundamentales los fondos procedentes del colectivo de *alumni*, o antiguos alumnos. Ya sea por donación directa o sirviendo de intermediario para la captación de fondos,

el sentimiento de pertenencia a la institución de los *alumni* y su vinculación una vez concluyen los estudios es importante.

- En nuestro país, un cambio cultural hacia este modelo estadounidense propuesto por Juan Jiménez debe pasar por una buena gestión de la comunicación interna destinada al colectivo de estudiantes. Esta afirmación se justifica siguiendo tres ideas fundamentales:
- La importancia de la comunicación interna como vehículo para conducir con éxito el cambio dentro de las organizaciones.
- El papel que juega la comunicación con los públicos internos a la hora de transmitir la cultura corporativa y generar una imagen acorde con la institución.
- Al igual que ocurre con los empleados, una comunicación fluida en el seno de la institución podría conducir hacia un mayor bienestar de la comunidad universitaria, favoreciendo una mayor y mejor participación y sentando las bases para una implicación real futura.

En relación a este último punto, canales digitales de segunda generación como la web 2.0 o las redes sociales abren un nuevo abanico de posibilidades que, en mi experiencia como gestor de la comunidad virtual de la Universidad Pablo de Olavide y respaldado por lo expuesto en el anterior apartado, aún están lejos de ser aprovechadas en todo su potencial. Es necesario aún un cambio en la mentalidad tanto de los gestores universitarios como de los propios estudiantes, que pese a los avances siguen desconociendo e infrutilizando los cauces ascendentes de información.

Desde un punto de vista profesional y académico, resulta interesante profundizar en el perfil de los estudiantes universitarios, entre otras cosas, con el fin de detectar posibles líneas de trabajo capaces de conducir hacia el cambio antes apuntado. No en vano, se trata del colectivo más numeroso del conjunto de la comunidad universitaria, quién utiliza (y sufre, en ocasiones) los servicios que presta esta institución y quizá el más olvidado.

Por otra parte, el vínculo entre comunicación interna y gestión de las organizaciones es de sobra reconocido por diversos autores. En las universidades españolas se han instaurado de manera generalizada, tras la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), los sistemas de gestión vinculados a unos estándares de calidad, tanto en los procesos internos y externos. El acuerdo alcanzado entre los ministros europeos conlleva una calidad que pasa, entre otros factores, por⁷:

- La puesta en marcha de políticas y procedimientos que aseguren la calidad, así como sistemas de monitorización y revisión periódica de los programas.
- Evaluación de los estudiantes con criterios públicos, sumada a una docencia de calidad.

⁷ Según la European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005)

- Establecimiento de sistemas que aseguren a las instituciones la recopilación, análisis y uso de información para una gestión efectiva de los programas de estudio y otras actividades.
- Publicación periódica de información actualizada, imparcial y objetiva sobre su oferta.

Aunque son muchos más los puntos acordados en el marco del Proceso de Bolonia, resulta evidente la necesidad de una correcta comunicación interna tanto en la monitorización como de evaluación de la calidad universitaria y la posterior difusión de los resultados. No en vano, en el seno de las universidades (facultades, departamentos, áreas, unidades) han surgido planes de comunicación, muchos de ellos específicos de comunicación interna, que se ajustan a los requerimientos exigidos por los planes de calidad⁸.

Pero si la calidad es el presente de la gestión universitaria española, las últimas tendencias en las administraciones públicas marcan la senda que dirige hacia lo que ha venido a denominarse como “Gobierno abierto” (del inglés *open government*). Bajo este término Calderón y Lorenzo (2010: 11) encuentran aquella administración

“... que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente”.

Este nuevo paradigma encuentra en Internet y la web social una vía para canalizar la participación de la ciudadanía. Se posiciona de este modo como el siguiente paso a la e-administración o gobierno electrónico, la primera aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a los procesos administrativos preexistentes. Un paso que ya han empezado a dar en nuestro país administraciones como la del País Vasco, con su plataforma Irekia (que servirá de modelo de referencia en 44 países americanos) o la de Castilla y León. Incluso a nivel local se ha empezado a implantar, a distintos niveles, en ayuntamientos como el de Málaga, Valladolid, Roquetas de Mar (Almería) o Jun (Granada).

Para Calderón y Lorenzo (2010: 37-39), la participación implica una cesión o delegación de poder por parte de los poderes públicos hacia los ciudadanos. Una participación que, siguiendo la escala *Spectrum of Public Participation* de la International Association for Public Participation (IAP2, 2007), puede desarrollarse en cinco escalones:

0. Información: canal unidireccional en el que el gobierno facilita información de sus intenciones.
1. Consulta: expresión de la ciudadanía, sin compromiso acerca del tratamiento de sus opiniones.

⁸ Ejemplos de los planes de comunicación interna en Andalucía pueden ser el de la Facultad del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide, de las bibliotecas de las universidades de Jaén, Córdoba o Málaga, el de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla

2. Implicación: aceptar propuestas de la ciudadanía, pero sin dejar que ésta participe en las decisiones globales.
3. Colaboración: proceso de negociación derivado de demandas ciudadanas, pero conducido por la Administración.
4. Delegación: los ciudadanos tienen ámbitos en los que deciden autónomamente.

Aunque el gobierno de una universidad no encuentre equivalencias en el de una administración pública, como por ejemplo un ayuntamiento, este símil nos vale para ver que los “ciudadanos universitarios” (estudiantes, PDI, PAS) se encuentran dentro del seno mismo de la organización. El Gobierno abierto en esta institución educativa pasa por transformar, haciendo uso o no de la tecnología, los flujos informativos internos en una auténtica comunicación multilineal, bidireccional y absolutamente integrada en el proceso de gestión, control y de toma de decisiones donde prime la transparencia, la colaboración y la participación.

En este sentido, y en lo que respecta a la participación, aún queda mucho camino por recorrer. Como apunta Sánchez Valle (2005: 165-171), sigue siendo un desafío de la comunicación interna en las instituciones universitarias conseguir incentivar el deseo de los estudiantes de participar en las decisiones que les afectan. Para ello, es necesario que exista una motivación para conocer los mecanismos de participación y un deseo de hacerlo, que los individuos estén debidamente informados sobre los acontecimientos que suceden en la organización y que, además, se habiliten canales que creen un clima de confianza que favorezca el interés por formar parte de la toma de las decisiones. Una actividad que choca, sin embargo, con la realidad de la Universidad, donde se exalta la participación pero en realidad las cuestiones en las que se permite la participación ya han sido decididas previamente (Sánchez Valle, 2005: 166).

Pese a todo, el Gobierno abierto, aunque pueda resultar un tanto utópico por el carácter arcano y poco flexible de las universidades, empieza a tener algunos exponentes en nuestro país. Uno de ellos es la Universidad Pablo de Olavide, donde su actual rector, Vicente Carlos Guzmán Fluja (2012), planteaba en su programa electoral un gobierno siguiendo los postulados del Sistema de Gobierno Abierto y con cuatro ejes transversales:

- Favorecer y aplicar la transparencia en la toma de decisiones y en su ejecución en todos los niveles de trabajo.
- Trabajar sobre la base de la necesaria participación de todas las personas que forman parte, se relacionan o se ven afectadas por las decisiones de los distintos centros de decisión de la Universidad.
- En concreto, respetando los actuales cauces de participación representativos, abrir nuevos cauces de participación directa y personal, implantando de forma progresiva postulados de la democracia participativa.
- Empleo de las tecnologías de la información y la comunicación como instrumento básico en combinación con un modelo de gestión que avance hacia lo horizontal y lo funcional. Así, lograr la prestación de un servicio accesible de forma continua, bajo

modelos flexibles vinculados a la gestión por competencias, por proyectos, y gestión relacional que se sustenta en el talento individual y colectivo.

2.2 Objetivos

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, en el presente trabajo se pretende realizar una revisión de la comunicación interna como área de conocimiento, con especial interés sobre su aplicación en el ámbito la Universidad pública. A través de la bibliografía, se profundizará en aspectos como qué es la comunicación interna, quiénes son sus públicos, cuáles son sus características y sus funciones. Por otra parte, resulta imprescindible analizar la Universidad y sus particularidades como institución con una dilatada tradición.

Se revisarán especialmente los soportes, considerando tanto los tradicionales como los digitales. Estudios como el llevado a cabo por White, Vanc y Stafford (2010) dan pistas sobre el gran peso que siguen teniendo técnicas como la comunicación directa cara a cara entre el grupo de empleados (PDI y PAS) en el entorno universitario, sobre todo si viene del rector y su equipo de gobierno. Aunque las TIC han venido a revolucionar las vías de comunicación dentro de las organizaciones, centrarnos de forma exclusiva en este aspecto dejaría fuera analizar la influencia que a día de hoy mantienen (o no) las herramientas tradicionales en la comunicación interna. Como señala Álvarez Marcos (2002): “Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente intranet, si se prescinde del contacto personal”.

Dado que se trata de un trabajo preliminar, este estudio se acotará a la comunicación interna entre la Universidad y los estudiantes. Como dijo Adam Smith (1776), refiriéndose a la Universidad de Oxford: “la disciplina de las facultades y de la universidad está diseñada, en general, no en beneficio de los estudiantes, sino en función del interés o, mejor dicho, de la comodidad de los maestros”. En este sentido, existen estudios, como el llevado a cabo por Losada Díaz (2002: 190-193), que evidencian que los estudiantes han venido recibiendo más información de su universidad por la prensa que por la propia institución.

De este modo, en el presente trabajo se quiere generar una base teórica que sirva para posteriores estudios en los que se aporte nuevo conocimiento a la materia, planteándose los siguientes **objetivos específicos**:

- Revisión conceptual de la comunicación interna como área del conocimiento, incidiendo en sus características y funciones en el contexto de las organizaciones.
- Estudio de las particularidades de la Universidad como institución desde el punto de vista de la comunicación interna.
- Profundización en la figura del estudiante como público interno universitario, centrando la atención en los aspectos relacionados con su participación en la administración universitaria.

2.3 Hipótesis

Siguiendo los precedentes expuestos, el presente Trabajo Fin de Máster pretende analizar la visión que los distintos teóricos han planteado sobre la comunicación interna, especialmente en su aplicación al contexto universitario. En este sentido, este estudio parte de dos hipótesis:

- El desarrollo teórico sobre la comunicación interna en el contexto de las universidades no se corresponde con la importancia que esta materia tiene en dicho sector.
- La información sobre comunicación interna desarrollada en las universidades tiene rasgos clave de especialización que la diferencia de la comunicación interna en otros sectores.

3. METODOLOGÍA

Este Trabajo Fin de Máster pretende ser un punto de partida de una carrera investigadora sobre la comunicación interna en las organizaciones. El primer paso necesario para asentar las bases del presente y posteriores trabajos es realizar una revisión de todo el conocimiento anterior. Así, el presente documento se presenta como un estudio de aproximación esencialmente teórica al objeto de la investigación.

La metodología empleada para tal fin ha sido, por una parte, el análisis bibliográfico. Este se ha desarrollado en distintas etapas:

1. **Revisión de estudios similares realizados hasta la fecha.** Se han encontrado varias tesis doctorales que abordan la temática de comunicación y Universidad, siendo una de ellas específica de comunicación interna en las universidades de la Comunidad Valenciana. La lectura de estos trabajos ha servido para identificar los autores españoles esenciales para abordar el objeto de estudio, como son Fernández Beltrán, Durán Mañes, Losada Díaz y Losada Vázquez.
2. **Análisis de la literatura sobre comunicación interna en las organizaciones.** Dado que son muy pocos los autores que abordan la comunicación interna como un área del conocimiento diferenciado, el estudio parte de la revisión de las principales referencias en materia de comunicación organizacional. Con esta base, se pasó a los escasos autores que abordan específicamente la comunicación interna.
3. **Revisión de las aportaciones más recientes al campo de estudio.** Para obtener la información más actualizada y complementar algunas de las lagunas de conocimiento presentes en libros y capítulos de libros, se optó por realizar una búsqueda de artículos publicados en revistas científicas, ponencias en congresos y estudios realizados en el ámbito no académico. Para ello se recurrió principalmente a las bases de datos Dialnet, Scopus y Proquest, además del motor de búsqueda Google.

Con la información obtenida, se ha procedido a la construcción de un marco teórico sobre comunicación interna. La falta de un consenso claro en la literatura en puntos clave como qué es la comunicación interna o cuáles son sus públicos, ha llevado a realizar una síntesis de la materia. En ella ha primado el contraste de opiniones y la búsqueda de elementos comunes. De este modo, se dibuja una panorámica general sobre la materia que, si bien no es exhaustiva por la naturaleza inherente de los Trabajo Fin de Máster, se ha pretendido rigurosa y fundamentada.

Partiendo de esta base, el siguiente paso ha sido la revisión de las características propias de la Universidad. Para ello, el análisis bibliográfico se ha completado con un estudio de la normativa

y se le ha sumado otra metodología: la Observación Participante. Una metodología cualitativa de investigación que, según diferentes autores, consiste en compartir con los objetos de estudio sus actividades, intereses, relaciones, etc., para obtener datos directos y de primera mano, con la mínima distorsión posible e incidencia en el espacio de estudio.

Entre las características de la observación participante destacan:

- Se trata de un proceso de socialización e investigación abierto y flexible.
- La información obtenida proviene del escenario social natural.
- Adopta la perspectiva émica, es decir, analiza con especial interés percepciones y vivencias de las personas implicadas y/o el investigador.
- Está más orientada a generar conceptos, hipótesis o teorías que a validar modelos.

La Observación Participante que se ha llevado a cabo en este trabajo es de carácter activo, maximizando la participación del investigador con el fin de obtener datos. Esto ha sido posible, por la parte institucional, gracias a las tareas profesionales llevadas a cabo en la Universidad Pablo de Olavide. La gestión de las redes sociales institucionales, el trabajo en comunicación interna y externa, ofrecen una perspectiva desde dentro de cómo funcionan los flujos de información en el caso universitario, cuáles son sus públicos, etc. El rol de estudiante del Máster Oficial en Comunicación Institucional y Política, junto a la Licenciatura en Periodismo y al Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, permite además un mejor acercamiento a la comunicación interna universitaria con este colectivo.

4. QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA

El primer paso a realizar a la hora de acercarse a una definición de la comunicación interna es enmarcar esta disciplina en un ámbito superior, que sume el resto de áreas del conocimiento con las que comparte una base teórica y con las que se interrelaciona directa o indirectamente en la práctica profesional (comunicación externa, responsabilidad social corporativa, publicidad, marketing de producto...). Esta tarea que, a priori, podría resultar sencilla, no lo es tanto si tenemos en cuenta que no existe aún un consenso claro a este respecto ni un fundamento teórico común (Leipzig y More, 1982; Del Pozo Lite, 1997; Losada Díaz, 2002).

Un repaso a la literatura sobre comunicación interna muestra la existencia de cuatro disciplinas principales, empleadas en multitud de ocasiones como sinónimos entre sí: comunicación institucional, comunicación empresarial, comunicación corporativa y comunicación organizacional. Cuatro áreas del conocimiento que, si bien en un análisis exhaustivo presentan diferencias de enfoque en determinados puntos, juegan con una serie de ideas comunes a la hora de entender tanto el origen de la comunicación como su fin o sus destinatarios.

Al referirse a la **comunicación institucional**, Pascale Weil (1990: 17-37) habla del salto que supone para una empresa salir de su silencio como lugar de producción y hablar de sí misma, ganándose el derecho a una identidad propia. Ya no se trata de comunicar para vender un producto, sino de ser un miembro más de la sociedad que cuenta su particular proyecto. En esta misma línea se posiciona Losada Vázquez (1998: 47-48) al hablar de la comunicación institucional como el conjunto de interacciones en el que la organización, como ente colectivo con personalidad propia, se constituye como un sujeto reconocible del proceso de comunicación social, tanto a nivel interno como con su entorno. No descarta este autor, sin embargo, que la comunicación de la organización tenga un fin concreto de índole comercial o administrativo.

No muy lejos de esta idea se encuentra Piñuel (1997: 93), quien entiende la **comunicación corporativa** como una disciplina que “comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos [...], sino como interlocutores sociales”. Consistiría, al igual que defiende Weil, en una “comunicación de productor”, es decir, una empresa o institución que se relaciona con sus públicos, internos y externos, debido a que la actividad social y productiva de la entidad tiene lugar en el entorno ciudadano. Villafañe (2011: 221), para quien el término corporativo abarca tanto a empresas como instituciones, complementa esta visión al considerar que la finalidad de la comunicación corporativa es la de consolidar una imagen positiva de la empresa en determinados públicos con importancia estratégica.

En términos distintos se mueve Van Riel, quién entiende la comunicación corporativa como un concepto integrador que se asienta sobre tres pilares: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la **comunicación organizativa** (2001: 8-15). Introduce aquí el autor este último concepto para referirse a multitud de aspectos: relaciones públicas, comunicación ambiental, relaciones con el inversor, comunicación del mercado laboral, publicidad empresarial y, por último, comunicación interna. Unos componentes que tienen en común su interés por influir, de manera menos directa que la comunicación de marketing, sobre una serie de públicos objetivos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

De este modo, a través de distintos autores se puede observar que, aunque cada uno aporta una visión propia, existen una serie de rasgos comunes que subrayan más similitudes que diferencias entre los defensores del concepto institucional, corporativo u organizacional. Se trata, pues, de una comunicación que parte de la empresa o institución como entidad, que busca un contacto positivo con los sujetos que la conforman y con su entorno sin necesidad de estar vinculado a una transacción comercial. De esto subyace que esta comunicación tiene un carácter interno y externo, algo que depende sobre todo del público al que se dirige la organización.

En este trabajo preliminar, y ante la perspectiva de profundizar entre las diferencias que marcan las disciplinas arriba expuestas en posteriores investigaciones, se opta por emplear especialmente el término de organización a la hora de hablar de comunicación. Tomando la definición que ofrece el diccionario de la Real Academia Española en su edición de 2012, una organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Aunque también se hará uso de los conceptos empresa (ámbito en el que se ha originado la mayor parte de la teoría en esta materia) o institución, en castellano, tomando de nuevo como referencia el diccionario de la RAE, ambos son excluyentes el uno del otro. Mientras uno tiene un marcado carácter mercantil y lucrativo, el otro está estrechamente vinculado con lo público y con las organizaciones del estado.

4.1 Hacia una definición de comunicación interna

En el conjunto de la literatura, y a nivel profesional, es frecuente encontrar un amplio abanico de términos, a menudo utilizados como sinónimos, tales como relaciones internas, comunicación con el empleado, comunicaciones internas, relaciones con los empleados, relaciones públicas internas, comunicación con la plantilla⁹, gestión del cambio o gestión de la reputación. Sin embargo, tanto en la teoría como en la práctica¹⁰ existe un empleo preferente del concepto “comunicación interna”, que se empleará en el presente Trabajo Fin de Máster.

⁹ Término traducido del inglés *staff communication*

¹⁰ El término “Internal communication” es con diferencia el preferido por los profesionales de este campo, según muestra el estudio de Tkalac Verčič *et al.* (2012), seguido por “Employee communication”

Una definición clásica de la comunicación interna la ofrece Andrade (1991: 32), quien la dibuja como el:

“... conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Este primer acercamiento avanza algunas ideas que van más allá de la simple circulación de información. La primera es posicionar a la organización como el origen de esta comunicación, marcando una línea descendente desde la entidad hacia sus miembros (empleados, directivos, propietarios), que se constituyen como el eje y la causa principales por la que se inicia ese conjunto de actividades. Una comunicación que, además, busca alcanzar los objetivos de la organización a través de unos miembros informados, motivados, integrados y con buenas relaciones entre sí.

En la obra coordinada por Benito Berceruelo (2011: 31) se da un paso más a la hora de definir la comunicación interna, donde también se muestra como una respuesta a la necesidad que tienen las empresas de motivar e integrar a los empleados, otorgándole un nuevo matiz: el cambio. De este modo, se considera que:

“... la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales”

El cambio afecta a empresas e instituciones tanto en su desarrollo externo como interno, introduciendo novedades en el modelo productivo, de negocio u organizacional producto de nuevas leyes, tendencias, tecnologías... Unas novedades que pueden traer consecuencias positivas -aumento de los beneficios, ascenso de las acciones, apertura de mercados-, pero también negativas -pérdidas, despidos, cierre de sucursales-. La comunicación interna, tal y como la entiende Berceruelo, sirve al cambio en un doble propósito: para que la organización y sus miembros sepan digerir el nuevo rumbo marcado desde fuera, pero también las nuevas pautas impulsadas desde dentro.

Esta incertidumbre ante un porvenir poco definido puede generar rumores, pérdida de productividad, desintegración de la plantilla... si no hay una correcta comunicación en el interior de la organización. Algo que, tarde o temprano, tendrá repercusión fuera de la empresa. Como señala Miguel Ángel Robles (2001: 204):

“La comunicación interna debe ser coherente con la externa y debe ir por delante de ella, especialmente cuando se producen procesos de cambio o reestructuración que afectan a los

empleados de la empresa. No hay peor fracaso en comunicación interna que los empleados se enteren por la Prensa de las noticias que les afectan”.

La comunicación interna es, además, una de las formas por las que se trabaja la comunicación externa ya que ayuda a acercar posturas entre lo que la identidad de la empresa y su imagen pública. A este respecto, Del Castillo, Bayón y Arteta (1992), consideran que

“... el principal objetivo de cualquier programa de comunicación interna ha de perseguir que se estrechen los lazos entre la dirección y los trabajadores, se reduzcan los antagonismos entre individuos y grupos, se obtengan sinergias, pueda crearse una cultura común y un sistema de valores permanentemente reconocido, y que el mismo se constituya en el pilar de la imagen que la empresa quiere promover hacia el exterior”.

Hasta ahora, las definiciones aportadas tienen a la empresa como el principal agente implicado en la comunicación interna, mostrando a sus miembros como individuos pasivos que reciben ésta para estar motivados y ser productivos. En una revisión de la literatura vemos que esto no es así realmente. Como señala Francisca Morales (2001: 219):

“La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible”.

Esta idea se ve reforzada por José María La Porte (2001: 43), quien deja la voluntad de la entidad aparte para entender la interna como un:

“... tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión”.

Si bien la organización tiene la obligación de implicar a sus miembros para que comuniquen, existe cierta tendencia entre los teóricos a sobreponer la comunicación descendente por encima de todas las demás. La Porte y Andrade introducen una idea distinta al hablar de las relaciones entre los públicos. Sin embargo, la concepción de la interna como una comunicación multidireccional se ve más clara en la definición que aporta Álvarez Marcos (2007), quien entiende que:

“... la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución”.

Este flujo de la comunicación, continúa Álvarez Marcos, no es unidireccional sino que existe reciprocidad. Como señala: “La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación”.

4.2 Características de la comunicación interna

Como puede constatarse en el apartado anterior no existe entre los autores consultados un consenso claro a la hora de definir qué es la comunicación interna. Si bien de su conjunto pueden extraerse unas ideas claras y recurrentes, cada autor opta por una visión personal y sesgada, tomando aquellas particularidades que les resulta más interesante para su trabajo. Por otra parte, como subrayan Welch y Jackson (2007: 178), existe otra corriente de estudiosos que han optado por referir una y otra vez una misma definición, sin aportar nada nuevo al campo.

Partiendo de esta entropía, un análisis más profundo de la literatura deja ver como existen algunas características recurrentes en el trabajo desarrollado por los distintos teóricos. Una serie de propiedades de la comunicación interna que, aunque también generan cierta discrepancia en algunos matices, son contempladas como inherentes a este campo de estudio. A continuación se realiza una revisión de estas características, aportando una acercamiento tanto de su naturaleza así como de sus aspectos positivos y negativos, necesarios para comprender su importancia.

4.2.1 Ascendente, descendente, horizontal y transversal

Teniendo como base el organigrama de una empresa, podemos clasificar la comunicación interna en función de su dirección: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Cada una cuenta con sus propios canales, objetivos, intenciones y problemas. Todas son igual de importantes para una empresa o institución ya que “la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un organismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa” (Villafañe 2008: 254).

La **descendente** es la forma más básica de las comunicaciones en el seno de la empresa. El lema “un empleado informado es un empleado motivado y productivo”, popular en la década de los 40 (Del Pozo Lite, 1997: 27), resume la esencia de la que parte esta dirección comunicativa. Desde la cúpula de la organización hacia los subordinados, siguiendo la línea jerárquica, la comunicación descendente es una herramienta de gestión esencial para transmitir información, instrucciones u órdenes destinadas al correcto funcionamiento de la empresa o institución y, por ende, a la consecución de su misión y objetivos. Para ello es necesario contar con mensajes veraces, sensatos, claros y que contengan información necesaria interesante para los públicos a los que están dirigidos (Morales Serrano 2001: 227).

Justo Villafañe (2008: 255) considera que la comunicación descendente está íntimamente ligada a la gestión de la organización y la transmisión de su cultura corporativa. De este modo:

“... debe “narrar” a todos los públicos internos la *historia económica de la empresa* (vertebración, actividades, desarrollos técnicos, estructura, procedimientos, aspectos económicos y financieros, I+D, descripción de la competencia, etc.) y la *historia del colectivo humano* que la forma (reglas de juego, aspectos socio-laborales, actividades formativas, promoción, información, etc.)”.

Para este autor, los objetivos de la comunicación descendente pasan por implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Lucas Marín (1997: 176-177) por su parte considera que, aunque la comunicación descendente es reconocida como muy importante, adolece frecuentemente de varios problemas:

1. Saturación de los canales descendentes, con el resultado de una plétora de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados.
2. Los superiores dan, a menudo, órdenes contradictorias y excluyentes, causando confusión y ansiedad.
3. La comunicación descendente es con frecuencia poco clara, órdenes comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros con respecto a sus tareas.
4. El empleo de términos técnicos o el exceso de jerga hace la comunicación poco precisa.
5. La ausencia de *feedback* en las comunicaciones en serie o en forma de cadena de mensajes pueden generar una distorsión acumulativa.
6. Los mensajes repetitivos pueden reflejar una falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, entendiéndose como falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

La **comunicación ascendente**, por contra, es aquella que surge desde un miembro de la cadena jerárquica hacia sus inmediatos superiores o hacia los escalafones más altos, en función de cómo estén organizados los canales de comunicación. Como señala Marisa del Pozo (1997: 124-125), esta comunicación tiene cuatro objetivos básicos:

1. Proporcionar a los directivos la retroalimentación que necesitan para tomar decisiones sobre los acontecimientos diarios que se producen en la empresa.
2. Es una fuente primaria que permite determinar la efectividad de la comunicación descendente.
3. Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros de menor rango en la jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores.

4. Estimula la participación y el compromiso de los empleados, intensificando la cultura corporativa.

En esta línea, Justo Villafañe (2008: 256) resume estos objetivos en uno único: favorecer el diálogo social en la empresa. Un diálogo que tiene como finalidad hacer que todos se sientan protagonistas de la organización, que afloren energías y potencialidades ocultas, y que se aprovechen al máximo las ideas, se favorezca la reflexión y se estimule el consenso.

Pero si la comunicación descendente ha estado tradicionalmente bien articulada, la ascendente, por su idiosincrasia, plantea de partida numerosos problemas. Uno de los más graves para los intereses de la organización es la falta de retroalimentación negativa (Morales Serrano, 2001: 231). Los empleados comunican a sus superiores sobre todo aquello que desean que conozcan, obviando las informaciones que puedan generar desagrado. La información se maquilla en un intento por acercarla a aquello que el superior desea oír, entre otros factores, por temor a las consecuencias que podrían suponerle.

Por otro lado, los directivos se muestran a menudo poco receptivos al *feedback* honesto de los empleados, reaccionan negativamente ante las quejas, ignoran las opiniones de sus colaboradores o rehúyen las malas noticias (Ortega Borges, 2005: 204). Las críticas no constructivas pueden llegar a ser, incluso, una causa importante de conflicto en las organizaciones (Baron, 1990). Se plantea, por tanto, la necesidad de que los directivos demuestren una receptividad hacia la comunicación ascendente abierta y honesta para alentar a los trabajadores a proporcionarles la retroalimentación necesaria para la dirección de la organización.

Tanto la comunicación ascendente como la descendente forman parte de los flujos de comunicación verticales. Existe, además, una [comunicación interna de carácter horizontal](#), la que se produce entre personas o departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la escala jerárquica. Se trata de un intercambio de información entre iguales que se produce a distintos niveles dentro de la organización, siendo los más estudiados las relaciones entre directivos.

Siguiendo a Lucas Marín (1997: 176) y a Villafañe (2008: 258) las funciones principales de la comunicación horizontal son:

1. Facilitar la comunicación y la coordinación de tareas entre los distintos departamentos y en el interior de los mismos, permitiendo el desarrollo de relaciones afectivas entre los miembros de la organización.
2. Proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
3. Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
4. Servir de canal para mejorar el desarrollo de la organización, así como para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
5. Incrementar la cohesión interna y permitir un apoyo mutuo entre colegas.

6. Agilizar los procesos de gestión.

Gary Kreps (1995: 231-232) apuesta, además, por que la dirección aliente la comunicación horizontal entre los miembros de la organización, especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de tareas son más necesarias. No obstante, reconoce la existencia de algunas dificultades inherentes a este tipo de comunicación:

1. La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones, entorpeciéndola y castigándola en algunas ocasiones.
2. En muchos niveles, los miembros de la organización están tan ocupados trabajando en su propia área que tienen poco tiempo para comunicarse con personal de su mismo nivel jerárquico.
3. A menudo son insuficientes los canales de comunicación formal dedicados a la comunicación horizontal

En último lugar, la **comunicación transversal** abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica. Su objetivo es la configuración de un lenguaje común y de actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas integrantes de la misma. Esta forma de comunicación, no contemplada por todos los autores, tiene su origen en el *management* participativo y entre sus funciones están (Villafañe, 2008: 259):

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Hacer más visible la aportación individual.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.
- Incrementar la competitividad.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

4.2.2 Formal e informal

Los experimentos llevados entre 1928 y 1931 en la factoría Hawthorne, revelaron a Elton Mayo una realidad no contemplada por los estudiosos hasta el momento: la existencia e importancia de las relaciones interpersonales entre los más de 20.000 empleados entrevistados. Frente a los grupos formales, sujetos al organigrama fijado por la empresa (la Western Electric Company en este caso), se alzaban los grupos informales. Estos colectivos habían surgido espontáneamente como un espacio donde los trabajadores satisfacían sus necesidades sociales, donde establecían lazos que potenciaban su colaboración para el logro de los objetivos de la empresa y que, además, les motivaba para ir a trabajar (Del Pozo Lite: 1997, 94-96).

Esta dicotomía en la comunicación interna de las organizaciones obliga a contemplar dos tipos de canales: los formales (u oficiales) y los informales. Ambos complementarios ya que, como subraya Kreps (1995: 225) “los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los miembros de la organización”, entre otros factores, porque no les proporcionan información necesaria para satisfacer su curiosidad acerca de la vida de la organización que sí encuentran en la “vía clandestina”.

La **comunicación interna formal** tiene para Francisca Morales (2001: 226) un doble origen, la organización funcional y la organización jerárquica. La primera corresponde a lo que se conoce como la “división del trabajo”, derivada de una necesidad de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que se realizan en la organización con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo. La organización jerárquica, por su parte, se asienta sobre las líneas de autoridad, que van desde la alta dirección hasta el último colaborador de la empresa.

Esta comunicación se sirve de todo tipo de canales para hacer fluir la comunicación en el seno de la organización. Estos canales se ajustan a la estructura de la entidad, tanto en lo referente a niveles, divisiones y departamentos, así como responsabilidades específicas y posiciones laborales de sus miembros (Kreps, 1995: 225). Todo con el fin de optimizar las relaciones entre las distintas partes de la organización, de modo que ésta logre sus objetivos.

Por su parte, la **comunicación interna informal** se asienta sobre unos canales no planificados como producto de las relaciones sociales. Constituyen una fuente no oficial de información en el seno de la organización, que contribuyen a la construcción de la identidad corporativa. Los compañeros de trabajo son, por tanto, una de las principales fuentes informales de información¹¹, llegando en ocasiones a mostrar las diversas realidades de la organización con mayor exactitud que los mensajes transmitidos por las vías formales (Miles y Mangold, 2004).

El nivel de importancia e influencia de los canales informales es mayor cuanto más baja es la cantidad y la calidad de la comunicación formal de una organización (Mínguez Vela, 2008: 48-49). Una circunstancia que supone un caldo de cultivo para la búsqueda de vías alternativas de información, con frecuencia interesantes, actuales y sobresalientes (Lucas Marín, 1997: 185), dando paso al rumor. Como afirma Javier H. Contreras (2001): “El rumor corre por falta de noticias”.

El rumor se entiende como una forma de comunicación interpersonal, propia de los vínculos informales de la organización, que transmite un mensaje interesante, ambiguo y destinado a ser creído. El rumor genera un proceso de comunicación encadenado y exponencial, de modo que el receptor busca otros receptores para hacer llegar el mensaje hasta que alguno no lo quiera transmitir (Mazo Salmerón, 1996: 487-498). La procedencia del rumor es muy difícil de identificar, siendo más sencillo identificar a personas o posiciones clave en la difusión de rumores por su situación central en la organización informal (Lucas Marín, 1997: 186).

¹¹ Siguiendo la teoría de Miles y Mangold, que señala tres vías principales de comunicación informal: los compañeros de trabajo, la cultura corporativa y los jefes/directivos.

Moral e Igartua (2005: 188-189) apuntan que los rumores cuentan con ocho características fundamentales:

1. Aparece en situaciones críticas, marcadas por la convulsión social y experiencias personales de gran confusión y ansiedad, como un “bálsamo” para el desasosiego colectivo.
2. A menudo surge en un contexto donde los canales oficiales de comunicación no funcionan, o bien cuando la información es escasa o insuficiente, y se plantea la necesidad de recurrir a otras fuentes que aporten luz a la situación.
3. Suelen ser comunicaciones orales (o electrónicas) de carácter informal entre personas inmersas en la misma situación.
4. El rumor aparece como respuesta a la necesidad de expresar y satisfacer ciertas emociones y necesidades, por lo que en su contenido se proyectan actitudes y expectativas de la opinión pública.
5. La vía por la que se transmite el rumor hace que el mensaje esté sujeto a distorsiones.
6. La temática del rumor, además de ser de actualidad, es cercana en el espacio y en el tiempo a las personas que participan en él.
7. Se propaga con mayor facilidad en los entornos públicos marcados por la monotonía o la inactividad.
8. La mayoría de rumores son de contenido negativo, debido a que éstos alcanzan un mayor impacto cognitivo y afectivo que los positivos.

Junto al rumor, otro de los aspectos interesantes a destacar de la comunicación interna informal son los líderes informales. Según Kreps (1995: 234), estas figuras surgen a raíz del mercadeo interno de información, utilizando ésta para obtener una posición de mayor privilegio que no encuentran dentro de la jerarquía formal.

“Las personas que buscan el poder y la influencia en las organizaciones, especialmente aquéllos que no tienen posiciones jerárquicas poderosas formales dentro de la organización, a menudo intentan obtener poder al recolectar información clave acerca de la organización y sus miembros y diseminarla por medio de la vía clandestina. Los miembros de la organización que utilizan canales informales para obtener una gran cantidad de información de la organización y la utilizan para dirigir la vía clandestina se conocen generalmente como *líderes informales*”.

Pese a lo negativo que puede conllevar la existencia de rumores y de líderes informales, Kreps (1995: 235) destaca la comunicación informal como un canal muy poderoso y potencialmente útil para la organización. Este autor basa su premisa en que la información diseminada por medio de esta vía viaja extremadamente rápido por la organización, debido a que transportan información “jugosa”¹² que satisface la curiosidad de los miembros que recurren al canal informal. La estructura basada en mensajes que viajan entre grupos de la organización, en lugar de individuos concretos, aceleran esta diseminación de la información al maximizar la audiencia.

¹² Término empleado por el autor para referirse a información interesante, oportuna y saliente

Otras de las ventajas que subraya Kreps es que los canales de comunicación informal tienen menor probabilidad de distorsionar la información que los formales, porque existen más oportunidades de retroalimentación. Por otra parte, la dirección puede beneficiarse de los líderes informales manteniéndolos informados acerca de acontecimientos importantes dentro de la organización. Como apunta:

“Al proporcionar a los líderes informales información relevante y precisa acerca de la organización, los líderes formales pueden alistar la vía clandestina para diseminar información formal de la organización, complementando así a los canales de comunicación formal” (Kreps, 1995: 236)

4.2.3 Bidireccional

Como señala Lucas Marín (1997: 151-152) “la relación entre dos sujetos que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea, se expresa mejor de una manera circular, en la que desaparece en buena parte la distinción entre emisor y receptor”. Para este autor, es necesario prestar especial atención tanto al movimiento de ida de la información como al de vuelta, debido a que “la comunicación de retorno siempre existe, pues no hay realmente comunicación si el receptor no se siente afectado por el mensaje”. Se plantea de esta forma la necesidad de que el flujo no sea unidireccional, sino que vuelva por el mismo u otros canales dispuestos a tal efecto. Se necesita, por tanto, de un *feedback* para que haya una comunicación real.

El término “*feedback*” o retroalimentación fue la principal aportación del matemático Norbert Wiener, padre de la Cibernética, a la Teoría de la Información (Del Pozo Lite, 1997: 104). Wiener introdujo la idea de circularidad, rompiendo con el esquema de la ciencia newtoniana clásica en la que los efectos y las causas se encadenan de forma lineal. En este sentido, se centró en el *feedback* negativo, que permite la autorregulación del sistema ante posibles perturbaciones (Nemiche, 2002: 4). Una tentativa análoga a los seres vivos y a las máquinas para regular la entropía (Wiener, 1997: 23-33).

Partiendo del modelo de Shannon y Weaver, que mantenía un carácter lineal, Melvin L. De Fleur retoma este concepto introduciendo al flujo informativo una dinámica circular, por la que el receptor se convierte a sí mismo en emisor. Una característica que, desarrollada posteriormente por escuelas como la de Palo Alto o disciplinas como la Psicología Social de la Comunicación, viene a trazar una línea entre información -del latín “*informatio*”, que significa “idea”, “noción”- y comunicación -procedente del término “*communicatio*”, que significa “participación” y figura retórica en la que se pide la opinión de los oyentes-. Como apunta Losada Vázquez (1998: 30) “si la información significa datos, contenidos, la comunicación implica diálogo”.

La bidireccionalidad es, pues, una característica propia de la comunicación pero que no siempre ha estado presente en el contexto interno de las organizaciones. Como señala Wright (1995: 181), “findings suggest the majority of corporate employee communications remains

dominated with technical journalistic-like skills components such as producing slick employee newsletters instead of concentrating on developing relationships with employees”.

De este modo, la práctica tradicional ha sido de información interna, donde los directivos se han preocupado sobre todo por un buen flujo descendente. Unos gestores que, como se ha subrayado, se pueden mostrar inaccesibles, reaccionan negativamente ante las quejas, ignoran las opiniones de sus colaboradores o rehúyen las malas noticias (Ortega 2005: 204). Todo ello genera una dinámica que interfiere negativamente en la relación jefe-subordinado. Como señala Frederick Jablin (1979, 1212)¹³, tras una revisión de la literatura existente, “probablemente una de las quejas más comunes expuestas por los jefes y por los subordinados acerca de la comunicación entre ellos, es que uno de los interactuantes no proporciona al otro retroalimentación importante en cantidad suficiente”.

Además de por el interés primigenio de hacer llegar las órdenes a los empleados, otro posible origen de esta relación unidireccional puede encontrarse en las formas del periodismo. Según afirma Del Pozo Lite (1997: 52-53), entre 1920 y 1970 tanto los estudiosos como la mayoría de las personas contratadas para diseñar y editar las publicaciones internas fueron periodistas. Además, “por su naturaleza el Periodismo se ha centrado y ha alentado una única dirección en la comunicación, una aproximación a la comunicación descendente orientada a la práctica de la comunicación corporativa”.

En la historia reciente, la bidireccionalidad ha ido ganando peso en las organizaciones hasta el punto que, como señala Álvarez Marcos (2007):

“La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna”.

De este modo, en las organizaciones la comunicación no termina cuando un directivo transmite un mensaje a sus trabajadores, sino cuando recibe y pondera la respuesta que éste ha provocado en los receptores (Del Pozo Lite, 2010: 259). A este respecto, Villafañe (2011: 302-303) considera que las políticas informativas acaban fracasando en el espacio de la indiferencia y la neutralización informal con que los receptores van, tarde o temprano, a someterlas. Así, apunta que “la información operativa -la relacionada con el desempeño y con la mejora- es necesaria, pero debe diferenciarse claramente de la comunicación, que persigue la modificación o el cambio de actitudes humanas dentro de la organización”.

La comunicación bidireccional supone, no obstante, ciertas desventajas con respecto a la información unidireccional. Stanton (1993: 54-56) considera algunas tales como:

¹³ Citado por Del Pozo Lite (1997: 52)

- **Tiempo.** Esperar una respuesta de los interlocutores hace que la comunicación bidireccional requiera de mucho más tiempo. Algo que se eleva exponencialmente con el número de receptores, debido a que cuantos más sean mayor será las posibilidades de interrupciones, malentendidos, discusiones y preguntas.
- **Falta de control.** Entendida como dificultad para evitar numerosas interrupciones que generen distracciones y confusiones, especialmente en grupos numerosos. Un exceso de celo en el intento de retomar el control podría desembocar en unidireccionalidad.
- **Inseguridad.** La tentación de control, de evitar otros discursos o preguntas, nace a menudo de un comunicador inseguro ante sus posibilidades de contestar correctamente a las cuestiones que se formulen.

Pese a esto, para Lucas Marín (1997: 161-162) existe un consenso general sobre algunos principios a tener en cuenta para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por los cauces formales como por los informales, como son:

- **Prontitud.** Recibir a tiempo el *feedback* es crucial, especialmente cuando se trata de atajar problemas. Tener en cuenta que saber los efectos de una comunicación en el receptor requiere de tiempo y mantener abiertos canales de recepción son importantes en relación a este aspecto.
- **Objetividad.** Si bien siempre existe cierta carga subjetiva, es necesario reducirla al mínimo contemplando indicadores que ayuden a esta tarea.
- **Utilidad.** Conseguir información no sólo sobre cosas específicas sino también en las que sea posible actuar para resolverlas, procurando evitar la sobreinformación.
- **Confianza.** El autor plantea en este punto la necesidad de que podamos confiar en la información que recibimos. Por otra parte, la ausencia de retroalimentación “genera incompreensión, falta de credibilidad y, en último término, desconfianza”.

4.2.4 Coherente con la comunicación externa

La separación entre comunicación interna y externa no deja de ser, hasta cierto punto, un artificio para segmentar con quién y cómo hablamos. Los empleados no existen en un mundo paralelo y aislado de la influencia de los medios de comunicación. Esto obliga a que las acciones de comunicación externa e interna sean coherentes. Como señala Sánchez Calero (2005: 103), “El ‘doble lenguaje’ es, particularmente, mal recibido siempre: decir una cosa dentro de casa y predicar lo contrario fuera, desacredita al discurso de la empresa en toda ella”.

Pero al igual que la comunicación externa llega a la plantilla, una publicación interna o un email dirigido al conjunto de la organización puede sobrepasar sus fronteras y acabar siendo una noticia para su entorno social. A este respecto, Welch y Jackson (2007: 180), consideran que:

“This is useful as it reminds managers and theorists that internal communication becomes external as soon as the e-mail is forwarded to the media or the newsletter is taken home.

Likewise, the CEO's performance on local TV may be viewed by external and internal stakeholders".

Como defienden estos autores, los medios digitales hacen que sea más fácil que nunca que la información interna se filtre fuera de la organización, ocasionando situaciones indeseadas. Google experimentó recientemente una situación de estas características cuando un correo interno escrito por uno de sus ingenieros, donde reflexionaba sobre los principales fallos de la red social Google+, se expuso de forma pública en el perfil del empleado alcanzando, en solo unos minutos, a sus cerca de 2.000 seguidores.

Más pronto que tarde la dicotomía con respecto a los mensajes que emite una entidad trae consecuencias, generando confusión entre los receptores, sobre todo los internos, ya que se ven incapaces de discernir lo que hay de verdad y lo que hay de mentira en una información. De ahí la necesidad, como señalan Smith y Mounter (2008: 23), de que los responsables de comunicación interna y comunicación externa trabajen juntos para asegurar la coherencia de los mensajes:

"There is a danger that an internal communicator focused entirely on the company's internal world will miss what the external media is saying about the company. Your employees read the local and national newspapers and other publications, watch TV, listen to the radio, surf the web and contribute to blogs and podcasts, and will be affected by what they read, see or hear. It is important for the internal communicator to work closely with external relations colleagues to ensure messages are consistent".

Si bien existen multitud de herramientas para comunicarse con los públicos internos, como se verá más adelante, una mala praxis comunicativa hace que no sea poco frecuente que los empleados se enteren de las novedades de la organización a través de los medios sociales. Como recuerda Losada Díaz (2002: 129):

"Pero es habitual que a los responsables de comunicación, a menudo se olvidan del hecho de que dentro de este grupo de receptores que tendemos a considerar masivos, anónimos y heterogéneos, se hallan también los públicos internos de la organización de lo difundido por los medios. No hay que olvidar que el público más fiel de las informaciones generadas sobre una empresa son los propios miembros [...] de esa misma empresa".

Esto es así tanto para noticias que afectan negativamente a la imagen de la compañía (EREs, fusiones, crisis...) como para aquellas iniciativas que pretenden generar una perspectiva positiva. Un programa filantrópico puesto en marcha por la entidad para beneficiar a su entorno social puede repercutir directamente en la imagen que sus empleados tienen de la misma, y al revés.

Javier Barranco Sáinz (2008), socio director de Abalon Consultoría de Márquetin, propone como estrategia de márquetin interno lo que bautiza como voluntariado empresarial. Una actividad corporativa a través de la cual la organización promueve que los trabajadores y sus familiares realicen labores solidarias, con el fin de mejorar las condiciones sociales de las comunidades en

donde desarrollan su actividad. Esta iniciativa tiene, según el consultor, sus beneficios dentro pero también fuera de la empresa, ya que “estos programas constituyen, en sí mismos, un hecho diferencial desde el punto de vista comunicativo, permitiendo el lanzamiento de nuevos mensajes, llegando a grupos sociales distintos”.

4.3 Los públicos

“El ‘público general’ es la mayor cosificación y la menos útil entre todas las posibles, simplemente porque el concepto de público general no existe” (Cutlip, Center y Broom; 2001: 461).

El concepto de “público” viene evolucionando desde los años 20 sin que exista aún un consenso claro sobre su definición, aunque se plantean algunos lugares comunes. Tras analizar los diversos enunciados plasmados en la literatura, Míguez González (2010: 54) entiende por público un colectivo concreto, un grupo limitado y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad.

Para esta autora (2010: 54-55), entre las distintas definiciones realizadas hasta la fecha se pueden extraer unas características básicas de los públicos. Estas serían:

1. **Diversidad.** No existe un único público, sino diversos públicos determinados por criterios distintos. Cada organización cuenta con sus propios públicos, definidos por diferentes asuntos de interés.
2. **Heterogeneidad.** Que los miembros de un público tengan elementos en común no resta para que sean necesariamente homogéneos en los restantes aspectos.
3. **Solapamiento e interconexión.** Si una persona puede verse afectada por las actividades de distintas organizaciones, influir en varias de ellas o presentar varios temas de atención, puede pertenecer a varios públicos al mismo tiempo.
4. **Dinamismo.** Los públicos experimentan cambios, lo que puede ocasionar que varíe su posición con respecto a la empresa.

La posición de la entidad como responsable de delimitar a sus públicos en función de sus criterios de interés hace, pues, difícil establecer un criterio homogéneo válido para todo tipo de organizaciones. Siguiendo el enfoque tradicional, en un primer acercamiento a esta temática se pueden observar tres categorías básicas de públicos según a su posición con respecto a la empresa: **internos**, **externos** e **intermedios**. Se trata de la teoría más extendida. Sin embargo, como ocurre con la propia definición de “público”, no existe un consenso claro entre los distintos autores en el momento de definir los grupos que forman parte de cada categoría (Matilla i Serrano, 2009: 185).

Fernando Martín Martín (1995: 48) apuesta por la adaptación de la información para cada tipo de usuario. Este autor diferencia entre usuarios internos y externos, realizando una

pormenorizada definición de quién se incluiría en cada grupo. De este modo, entre los internos estarían la presidencia, la dirección general, subdirecciones, jefaturas o mandos intermedios, empleados, consejeros, accionistas, centrales sindicales, etc. Los externos estarían divididos en cuatro grupos: científicos (universidades, colegios, institutos, centros culturales), técnicos (clientes, proveedores, medios, empresas públicas y privadas), alta gestión pública (partidos, embajadas, ministerios, comunidades, diputaciones, ayuntamientos) y alta gestión privada (confederaciones empresariales, asociaciones profesionales, colegio profesionales y asociaciones de toda índole).

Para Cutlip, Center y Broom (2001: 58), lo que diferencia un público interno de uno externo es el hecho de que estén o no involucrados con el funcionamiento interno de la organización. De este modo, los empleados, sus familias y los voluntarios sí formarían parte de este público interno, mientras que otros sectores como vecinos, consumidores, expertos, inversores, etc. serían responsabilidad de las relaciones externas.

Esta concepción casa con la idea de Solano Fleta (1999: 151) de que los públicos se clasifican respecto a su relación, no con la empresa en sí misma, sino con su organización jerárquica, su estructura formal. De este modo, este autor considera como públicos internos aquellos individuos, personas físicas, personas jurídicas o entes colectivos que puedan hallarse integrados en algunos de sus órganos. Aquellos otros que permanecen ajenos a esta estructura formal entrarían a formar parte de los públicos externos.

Justo Villafañe (2011: 318) plantea una diferenciación basada en las necesidades de cada sector, dibujada en un mapa de públicos internos. Éste comprende todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla. Un mapa que abarcaría de manera genérica: miembros del consejo de administración, directores de área (primera línea orgánica), resto del personal directivo, potenciales elevados de la organización, mandos intermedios, personal de contacto, personal comercial y resto del personal.

Esta visión del mapa de públicos internos se ve complementada por Fernández Beltrán (2011: 38), quien considera que éste, frente a la división tradicional de los públicos:

“... debe elevar el grado de segmentación y tener en cuenta aspectos como la afiliación sindical, la existencia o no de líderes de opinión internos, los miembros del comité de empresa, los representantes en órganos de participación y/o gestión, el personal que forma parte de equipos pluridisciplinarios e incluso, en determinados casos, una división de todos estos públicos internos en función de áreas de actividad [...] Los accionistas deben considerarse también como un colectivo interno [ya que] cuenta con un nivel de interés para la propia entidad similar o incluso superior al de sus propios trabajadores”.

	Internos	Externos	Intermedios
Aguadero (1993)	Empleados, mandos intermedios, directivos, accionistas.	Clientes. Entidades financieras. Competencia. Admins. Públicas. Organismos representativos. Medios de información. Vecinos y comunidad en general. Instituciones científicas y culturales de enseñanza.	Proveedores, distribuidores, concesionarios, colaboradores.
Antona (1991)	Empleados, accionistas.	Clientes. Proveedores, distribuidores. Inversores, entidades financieras. Admins., gobierno. Prensa. Público general.	Sin especificar.
Barquero (2001)	Equipos directivos, jefes de departamento, mandos intermedios, administradores, empleados de oficinas y fábrica, equipos comerciales, representantes, transportistas, mantenimiento, limpieza, seguridad y otros.	Clientes esporádicos y fijos. Accionistas, posibles accionistas. Proveedores, suministradores. <i>Brokers</i> , analistas financieros, banca, empresas y consultoras financieras. Administraciones, poderes públicos. Medios de comunicación en general y especializados. Asociaciones del ramo, aseguradoras, universidades...	Sin especificar.
Cutlip, Center y Broom (2001)	Empleados y familias. Voluntarios.	Consumidores. Inversores. Vecinos. Expertos en temas de medio ambiente...	Sin especificar.
Marston (1981)	Empleados y familias. Accionistas. Proveedores. Comerciantes y distribuidores. Clientes o consumidores. Vecinos de planta...	Mundo financiero. Autoridades gubernamentales. Prensa. Clero, clubes, asociaciones comerciales, agricultores...	Comunidad (aunque no lo denomina intermedio).
Mazo (1994)	Sin especificar.	Sin especificar.	Accionistas, informadores, columnistas, Admin. Públicas, sindicatos, vecinos, grupos ecologistas.
Ugeaux (1976)	Dirección de la empresa, altos cargos, mandos intermedios, empleados. Sindicatos. Grupos espontáneos.	Clientes. Proveedores. Corporación, sector o asociación. Poderes públicos. Medios de comunicación.	Accionistas. Banqueros.
Urzáiz (1997)	Personal (dirección, cuadros directivos, empleados, obreros). Sindicatos.	Clientes potenciales y reales. Proveedores. Competidores. Poderes públicos. Medios de comunicación. Comunidades locales. Enseñanza.	Accionistas, socios capitalistas. Distribuidores e intermediarios.

Figura 1. Públicos genéricos según su posición con respecto a la empresa (Fuente: Míguez, 2010: 69)

Welch y Jackson (2007: 184) también se posicionan como partidarios de dividir los públicos (aunque estos autores prefieren el término *stakeholders*) en diferentes grupos con distintos intereses en la organización. De este modo, se crean distintas dimensiones interrelacionadas entre sí a través de la comunicación interna. Esta compartimentación de los públicos resultaría, a nivel general, de esta manera:

- Conjunto de los empleados.
- Dirigentes estratégicos: la cúpula dominante, la alta dirección y los directores estratégicos (CEOs, directores seniors).
- Responsables del día a día: supervisores, mandos intermedios y responsables de sección (directores, jefes de departamento, líderes de equipos, jefes de división, el CEO como responsable de sección).
- Equipos de trabajo (departamentos, unidades) .
- Equipos de proyectos (grupo de supervisión de la comunicación interna).

Esta falta de consenso sobre la delimitación de los públicos internos tiene, además, su reflejo en el sector de las empresas y de las instituciones. Un estudio de José María La Porte (2001: 217) revela que al preguntar en distintas organizaciones a quienes consideraban públicos internos la mayoría tuvo dificultades en responder, porque “en el lenguaje corriente es un término que no se entiende” y porque en las instituciones analizadas “no concebían a los empleados como destinatarios de un mensaje común a todos ellos”. A raíz de este trabajo, La Porte resume la esencia de lo que a nivel profesional se entiende como público interno, y que se centra en las personas de la organización que cobran un sueldo (dirigentes, mandos intermedios y empleados), los profesionales contratados para tareas puntuales y los voluntarios¹⁴ que colaboran en la organización.

4.3.1 Empleados: el público cautivo

“[Los empleados] tienen que implementar las nuevas estrategias, son los que se relacionan de modo directo con los clientes y pueden dar a la empresa una ventaja competitiva, especialmente en el sector servicios. [...] La comunicación con los empleados es un aspecto crítico en el funcionamiento de la empresa: se han convertido en audiencia privilegiada para las estrategias de comunicación”. (La Porte, 2001: 35)

De la falta de consenso sobre quiénes conforman los públicos internos de la organización, subyace un elemento común y evidente entre los autores consultados: el empleado. Se plantea, pues, necesario pararse y profundizar sobre esta figura. Conocer sus características, aunque sea a rasgos generales, es imprescindible para poder comprender mejor la comunicación interna y poder llevarla a la práctica con éxito.

¹⁴ En la línea de lo expuesto, el propio La Porte considera que ha de ser la propia institución sin ánimo de lucro quien defina si los voluntarios o los benefactores son públicos internos o externos (p 43)

Como se ha apuntado, el flujo informativo dentro de una empresa o institución circula tanto desde la gerencia hacia los empleados, y al revés, como dentro de estos grupos de manera horizontal. En este contexto cerrado y delimitado, los intereses y las obligaciones laborales hacen de los empleados un público con unas características concretas. Jordi Xifra (2007: 23-29) apunta algunos de estos aspectos:

- Los miembros de una organización forman un *público cautivo*. Las técnicas de comunicación interna posibilitan una comunicación directa y controlada con los empleados, siempre que se desee.
- Los empleados tienen una relación de interés con la organización, ya que su trabajo depende directamente de su desarrollo, y los hace receptivos a lo que difunde la organización salvo en situaciones de conflicto permanente o de mal ambiente laboral.
- Toda información dirigida a los empleados que implique cambios la interpretarán, desde su punto de vista, como positiva o negativa, justa o errónea. Eso dependerá, entre otros factores, de la incidencia de estos cambios sobre el empleo de las personas directamente afectadas.
- Los empleados necesitan motivación y deben encontrar un sentido a su trabajo.
- Además, quieren estar al corriente de todo lo que afecta a su organización.

Abundando en estas características, Losada Díaz (2002: 95) señala que para transmitir o modificar la imagen corporativa de un público interno a través de la comunicación debe producirse mediante la ruta central de la persuasión¹⁵. Para el autor, los niveles de conocimiento de la realidad, la alta motivación y la vinculación con la institución hacen que este público requiera mayores dosis de argumentación para lograr cualquier tipo de modificación.

En este sentido, Stanton (1993: 42-43) señala que la información se recibe con mayor atención si se cumplen dos supuestos: si es pertinente para los intereses y necesidades del individuo y si confirma los puntos de vistas y las actitudes que mantenía. De igual modo, sobre la pertinencia o no de la información, se puede encontrar rechazo a la información si ésta pone en tela de juicio las actitudes del interlocutor ya establecidas. En el caso de no cumplir estos requisitos, la comunicación ha de ser muy enérgica si se quiere que los oyentes se enteren de lo que se les dicen.

De manera sintética, y teniendo estas características en cuenta, Xifra (2007: 29) dibuja un perfil de los asalariados otorgándole tres valores:

- **Críticos**, porque conocen bien la realidad de la organización. Las situaciones que han vivido en el pasado orientan sus reacciones. Además, son públicos altamente informados y mayoritariamente activos ante temas relacionados con su organización.

¹⁵ La teoría de las rutas de la persuasión de Petty y Ciacoppo marca una doble vía: la central (o sistémica) y la periférica (o heurística), caracterizada por un menor nivel de esfuerzo cognitivo, que puede llegar a una reducción a lo superficial o anecdótico de la información presentada

- **Independientes**, pues aunque la organización supone una parte importante, no es toda su vida. También son conscientes de que no hay empleo seguro.
- **Un poco escépticos, a menudo irónicos**, especialmente en las organizaciones que han vivido conflictos laborales importantes o que han estado a punto de quebrar. Los trabajadores tienen a veces la impresión de que se les oculta una parte de la verdad.

Por todo ello, el autor define una serie de exigencias de comunicación para cualquier profesional.

1. Difundir en primer lugar la información internamente. Incluso en negociaciones secretas hay que encontrar la manera de informar a los empleados, aunque sea unas horas antes de hablar del tema con los medios de comunicación. Esto refuerza el sentimiento de pertenencia y subraya la importancia del empleado en la empresa o institución.
2. Informar de las actividades de los trabajadores, de sus iniciativas, en las comunicaciones externas. Así se realza su motivación y se reconoce su valor para la organización, dando a conocer externamente sus realizaciones.
3. El profesional debe ser capaz de percibir las reacciones de los empleados. Por ejemplo, testando algunos mensajes internamente, para evitar así posibles movilizaciones por una mala gestión de la comunicación.
4. Debe desterrarse el tono condescendiente, paternalista o despectivo. En la comunicación interna, el tono adoptado articula un mensaje y es tan importante como la elección de las palabras. Ya sea por escrito o a viva voz, el respeto y el aprecio hacia los empleados deben presidir todas las intervenciones de la dirección. Se trata de adoptar el tono justo, profesional, sin condescendencia de ningún tipo, en todos los mensajes internos y en cualquier circunstancia.

El contacto cara a cara, sobre cualquier otro medio, es otra de las claves para comunicarse con los empleados. Carole Howard (1998) apuesta por esta herramienta como la vía más barata, rápida, cercana e interactiva para hacer llegar una información a la plantilla, aclarar las dudas e intercambiar ideas. Esta autora ofrece, además, otras claves como:

- Transformar a los supervisores en el eslabón más importante de la cadena comunicativa. La primera elección de los empleados como fuente de información son sus propios supervisores.
- Alimentar los canales informales, relacionándose con los líderes informales y conociendo los rumores que circulan por la organización.
- Utilizar los medios impresos, audiovisuales y electrónicos para reforzar los mensajes transmitidos cara a cara.
- No emitir demasiados mensajes. Lo mejor es concentrarse en uno o dos mensajes prioritarios y repetirlos.
- Decir a los empleados lo que quieren oír, de modo que entiendan cómo les afecta la información que se les está transmitiendo.

5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para las organizaciones la comunicación interna es una necesidad estratégica, partiendo de la simple premisa de que sin la transmisión de las tareas que cada uno de sus miembros debe llevar a cabo su funcionamiento sería imposible. Este flujo descendente es la base sobre la que se han erigido otra serie de funciones más complejas, cuya finalidad última no es más que alcanzar el éxito en las mejores condiciones posibles, tanto para sí mismas como para sus empleados y, por supuesto, para el entorno en el que se desarrolla la actividad.

Desde un símil anatómico, se puede entender la comunicación interna como el corazón de una entidad. Su función reside en bombear información a través de los cauces diseñados para tal fin, de manera que ésta llegue allí donde sea más necesaria. Desde los pulmones hasta el cerebro, lleva el oxígeno preciso para afrontar una situación de cambio, una crisis o, más allá, para hacer posible una idea que dé paso a un nuevo producto o servicio. También hace lo propio hacia los músculos o los órganos internos, permitiéndoles funcionar a pleno rendimiento para responder ante todo tipo de exigencias.

Los retos a los que se enfrentan las empresas y las instituciones del siglo XXI necesitan que éstas den lo mejor de sí mismas o, lo que es lo mismo, que aprovechen al máximo el potencial de sus empleados. Para ello es imprescindible establecer las vías que permitan no sólo conocer qué piensan sobre su trabajo o sobre su organización, sino también los medios para que puedan participar en su devenir, aportando toda su capacidad. Ignorar esta realidad puede traer consecuencias traducidas en un descenso de la productividad, mal ambiente laboral e, incluso, en rumores que puedan llegar a suponer una crisis de imagen de cara al exterior.

Esta breve panorámica ofrece algunas pistas sobre las funciones que desempeña la comunicación interna dentro de las organizaciones. Conocerlas con detalle es imprescindible para poder diseñar una política de comunicación exitosa.

5.1 Elemento clave en la gestión y el cumplimiento de los objetivos de la organización

La comunicación en el seno de las organizaciones es el adhesivo que mantiene unidas y cohesionadas cada una de sus partes, de manera que todas avancen al unísono hacia la consecución de unos objetivos comunes. Si bien puede variar su peso en función del sector productivo (no depende igual de la comunicación un recolector que un administrativo), “... una organización es, fundamentalmente, un conjunto de seres humanos que se comunican para lograr unos fines, unas metas, tanto en la línea de los logros institucionales como, por supuesto, los individuales” (Losada Díaz, 2002:33). De este modo, la comunicación es un elemento “...

inherente y transversal a la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo” (Elías y Mascaray, 1998: 122).

Aunque pueda sonar obvio, las personas son la materia prima de la que están compuestas las empresas y las instituciones. De su esfuerzo, su compromiso y su participación en el proyecto corporativo depende, en buena medida, el éxito de una organización. Pero el desequilibrio en los flujos informativos hace que mantener relaciones profesionales, de convivencia o de identidad corporativa común se convierta en una tarea difícil e, incluso, imposible (Piñuel, 1997: 94-95). No saber con quién o cómo contactar para resolver una duda o transmitir un problema, cuál es la postura de la empresa ante determinadas situaciones sociales o, incluso, cuáles son las tareas a desarrollar, provocan que el empleado sea poco efectivo en su trabajo y que la empresa permanezca ajena a su realidad interna. La comunicación interna es el remedio a esta situación ya que, como apunta Sánchez Calero (2005: 102), ésta:

“... tiene por objetivo aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor de los resultados, y eso sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen la misión, filosofía, sus valores, sus estrategias y se sienten parte de ella”

En este sentido, y junto lo anterior, no es poco frecuente que exista entre la plantilla cierto desconocimiento sobre los intereses de la organización. Como señala Quirke (2008: 11), es común que la mitad de los trabajadores de una empresa desconozca su estrategia y que sólo el 25 por ciento, con frecuencia los más próximos a la cúpula de la organización, tenga acceso a la información sobre los últimos avances. Esto hace que aquellos empleados situados en primera línea con respecto al público, es decir, aquellos con un contacto directo con los consumidores, sean los que menos conciencia tienen sobre los fines que han de alcanzar. Se han transformado en “misiles no dirigidos”¹⁶.

Pero si tan perjudicial es la carencia de información en relación a la gestión y la consecución de los objetivos, igualmente dañino puede ser el exceso de ella. Según La Porte (2001: 70-71) los individuos necesitan tiempo para asimilar las ideas que les llegan. Es más importante transmitir de diferentes modos las ideas claves repitiéndolas, que inundar con excesiva información a unos empleados que no disponen de tiempo ni capacidad para asimilarla. En este mismo sentido, Arnold y Feldman (1986) proponen cuatro pasos a seguir: atraer la atención de los empleados cuando el dirigente comunica; asegurarse de que los interlocutores entienden el mensaje en el mismo sentido que pretende explicar; influir en quienes escuchan para que acepten como verdadera la información que el directivo les ofrece; verificar que los receptores recuerdan el mensaje transmitido”.

Todos estos factores (falta de comunicación, desconocimiento de los objetivos de la organización, desequilibrio en el flujo informativo) provocan, en palabras de Ongallo (2008: 107), una serie de efectos en la organización que resume en cuatro premisas:

¹⁶ Traducción del término ‘unguided missiles’

1. El miembro no llega a identificarse con la entidad, generando desmotivación y falta de participación, disminución de la productividad e insatisfacción personal.
2. Falta de especificación de funciones y cometidos, distorsionando las relaciones entre las unidades orgánicas, causando conflictos. Esta situación puede generar, además, pasividad de los empleados. El desconocimiento de los objetivos o la incongruencia que perciben hace que los trabajadores adopten una actitud de ironía y distanciamiento.
3. Desconocimiento de los avances tecnológicos, lo que deriva en el desaprovechamiento del capital humano, que queda técnicamente desfasado, lo que repercute en la calidad de la producción y en la imagen de la compañía.
4. Creación de un sistema de comunicación informal que, en muchas ocasiones, en vez de informar distorsionan la realidad de los hechos. Como hemos tenido ocasión de ver, el rumor es la principal consecuencia de esto.

Esta serie de problemas surgidos de una mala gestión de la comunicación interna ponen sobre la mesa su carácter estratégico dentro de la organización. Pascale Weil (1990: 125-139) enumera hasta siete contribuciones de la comunicación a la gestión de las organizaciones:

1. La comunicación propone una representación unitaria de la empresa. A través de la comunicación se genera una visión antropomórfica y singular de la entidad, simplificando su entendimiento y haciendo cercano lo abstracto. Una “persona moral”, única e indivisible, con conciencia, identidad, cuerpo, espíritu, alma y corazón capaz de iniciar un diálogo con la comunidad que la rodea.
2. La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. La comunicación transforma la empresa en un terreno familiar, implicado y favoreciendo la integración de todos. Genera una relación entre asalariado y empresa, motivándole y favoreciendo su espíritu de iniciativa, de forma que la plenitud personal pase por la plenitud de la empresa.
3. La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria. La comunicación interna tiene como objetivo canalizar el debate, poner las ideas en común y presentar la estrategia elegida como la única vía a seguir y hacer que se renuncie a otras hipótesis que pudieran dispersar las fuerzas.
4. La comunicación crea un lenguaje común. Este lenguaje puede actuar desde una doble perspectiva. Por un lado, tiene una faceta integradora de forma que los miembros de la compañía “hablen un mismo idioma”, distinto al resto de la sociedad. Por otra parte, el uso del lenguaje en gestión plantea fórmulas en las que, ejemplifica el autor, se identifican posibles situaciones para la empresa, se les da nombre y se proponen soluciones, otorgando las claves de comportamiento para la acción.
5. La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador. Definir bien la idea¹⁷ que vertebrata la empresa y su modelo de negocio (CBS se definió

¹⁷ El autor retoma aquí el término “corporate theme” acuñado por Michaël Porter en un artículo publicado en el boletín de Mac Kinsey. Este concepto habla de formular claramente el posicionamiento del grupo empresarial en una visión del sistema donde el todo vale más que la suma de las unidades que lo componen.

como una *entertainment company*) es útil para evitar pérdida de energía y recursos en empeños que poco o nada puedan aportar a la compañía.

6. La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa. A través de la comunicación se puede flexibilizar la cultura empresarial, adaptándola a los nuevos tiempos; generar adhesiones ante posibles decisiones que choquen con esta cultura; mantener la unidad del proyecto ante el crecimiento externo; servir de colchón que mitigue los efectos de un cambio de cultura derivado de la integración en otra compañía; ejercer de vehículo integrador para los empleados temporales, reconociendo sus méritos individuales.
7. La comunicación es una palanca de cambio. La comunicación dibuja el esquema del futuro de la empresa, haciéndolo cercano y ofreciendo a los miembros de la organización una visión clara y asequible del camino que hay que recorrer. También debe servir como herramienta para vigilar el desnivel entre la realidad de la empresa y su proyecto.

5.2 Vía para lograr el compromiso de los empleados: de la motivación al *engagement*

Que los objetivos de la empresa se transformen en realidad dependen de numerosos factores. En el anterior apartado se ha analizado la importancia del correcto flujo de la información, de que todos los empleados estén enterados de hacia dónde camina la organización o de la importancia de conocer cuál es el papel de cada empleado dentro de la compañía. Existen, no obstante, otras facetas en las que la comunicación interna puede aportar beneficios en el correcto desarrollo de la actividad de la organización. La motivación de los empleados es una de ellas.

La consultora Yolanda Gutiérrez Rodríguez, socia de PricewaterhouseCoopers Human Resources Services, publicaba en mayo de 2008 un artículo en El País bajo el título “¿La desmotivación es culpa de la empresa?”. En él resaltaba dos orígenes de la desmotivación: la actitud negativa propia de la personalidad del trabajador, de difícil solución, y el propio entorno profesional (reestructuraciones, falta de comunicación, inestabilidad...), que puede afectar de manera general a toda la plantilla o solo a casos aislados. En este segundo caso, la desmotivación puede servir para generar un cambio positivo, aunque subraya la dificultad de revertir esta situación: “Motivar a un profesional desmotivado es una utopía, no desmotivar a una persona motivada es el real gran reto de toda organización”.

Desde principios del pasado siglo, distintas teorías sobre la administración, la psicología o la conducta organizacional han indagado sobre la motivación del empleado con el fin de alcanzar una mayor productividad o satisfacción en el trabajo. La comunicación interna ha utilizado y sido utilizada también para tal fin, desde las revistas internas que proliferaron en Estados Unidos durante la década de 1940 hasta las actuales teorías del *engagement*, donde se busca que el empleado asuma como propios los fines de la organización. También es necesaria la

comunicación para conocer las necesidades, deseos y motivaciones de los empleados para poder satisfacerlas.

En este punto, es interesante realizar un repaso a las principales aportaciones que construyen la base teórica sobre las herramientas de la comunicación interna y las líneas sobre las que ésta debe caminar para tener una plantilla motivada y productiva.

Teoría clásica (Taylor, Fayol y Weber). En un contexto de producción en masa, donde la demanda se encontraba muy por encima de la oferta, Frederick W. Taylor asienta las premisas de la *Escuela de la administración científica* como medida para contrarrestar la pereza y la escasa inteligencia predominantes, según el autor, entre unos obreros incapaces de llevar a cabo su trabajo sin recibir órdenes específicas de sus patronos. Para este ingeniero norteamericano la mejor manera de lograr el rendimiento de los trabajadores y de que estos estén satisfechos al mismo tiempo sería actuando sobre los incentivos económicos. Una premisa en exceso básica, que no tuvo en cuenta la complejidad del comportamiento humano y la necesidad de despertar la voluntad de cooperación de los individuos. En esta etapa se observa que de jefe a empleado hay “información” y no “comunicación”, sin retroalimentación. Se ordena qué hacer al empleado aunque, siguiendo las premisas de la administración científica, de manera cordial y personal hacia los trabajadores (Suárez, 2004: 89).

De forma paralela a Taylor, en Europa el empresario francés Henry Fayol asentaba las bases de la *escuela moderna de administración operacional*, llenando los huecos dejados por el americano. Su trabajo se centró en los problemas administrativos y de dirección planteando, estructuras piramidales altamente jerarquizadas con unidades delimitadas y diferenciadas. En lo referente a la motivación, Fayol abordaba también la cuestión económica (salario adaptado a la cualificación y tiempo retribuido) sumándole otros aspectos como el respeto hacia la iniciativa de los subordinados, por encima de la vanidad del dirigente, para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa. El espíritu de grupo es otro de los elementos que cabe resaltar, favoreciendo este autor el estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los equipos de trabajo con el fin de alcanzar un clima de unidad y coherencia.

El tercer teórico a destacar entre los clásicos de la administración es Max Weber y su teoría de la burocracia. Este autor se inspira en teorías como la de Fayol y sugiere organizaciones con grupos firmes de reglas abstractas, que aseguren la coordinación de las tareas, y funcionarios que mantengan una relación impersonal y formal con el resto de trabajadores. De esta forma se buscaba disminuir los conflictos interpersonales y mejorar la eficiencia.

Escuela de las Relaciones Humanas. Los descubrimientos realizados por Elton Mayo tras el experimento en la factoría Hawthorne pusieron sobre la mesa que para diseñar el trabajo es necesario contar con el factor psicosocial. El trabajo de Mayo se inició con la

intención de valorar los efectos de la iluminación en el rendimiento de los trabajadores. Tras comprobar la mejora de este rendimiento, en una primera fase se descubrió que ésta no se debía tanto a la luz sino a la satisfacción de los operarios ante el interés demostrado por los investigadores.

En un segundo proyecto en la misma factoría, se avanzó en este concepto con un interesante hallazgo: los trabajadores se relacionaban en grupos informales (surgidos espontáneamente) frente a los formales. El resultado es el establecimiento de un lugar donde los empleados podrían satisfacer sus necesidades sociales y potenciar su colaboración para el logro de los objetivos de la empresa. Estos hallazgos, respaldados por un nuevo experimento en la industria aeronáutica de California, llevaron a Mayo a considerar que la pertenencia a los grupos informales era lo que realmente motivaba a los trabajadores a acudir diariamente al trabajo.

Teoría de la jerarquía de necesidades. Dentro de las teorías que enfatizan la importancia de los factores psicosociales se encuentra la de Abraham Maslow y su pirámide de las necesidades, según la cual el hombre debe satisfacer una serie de carencias para llegar a la motivación en el trabajo. Estas necesidades seguirían una escala jerárquica cada vez más difícil de alcanzar, partiendo de las fisiológicas, pasando por las de seguridad, las necesidades sociales, las del yo y las de autorrealización. Para este autor, no era necesario que las carencias de escala inferior estuvieran totalmente cubiertas para pasar de nivel, pero sin satisfacer las primarias es difícil llegar a las necesidades de autorrealización. La comunicación interna juega aquí un importante papel, especialmente en las tres últimas escalas de la pirámide, tanto en lo que se refiere a conocer las necesidades de los empleados como en servir de vehículo para satisfacerlas (fomentar las relaciones sociales, el reconocimiento, la pertenencia al grupo...).

Teoría X e Y. Douglas McGregor toma los puntos clave de la teoría de Maslow y aporta un nuevo enfoque en los estilos de dirección. En concreto habla de dos muy distintos. Por un lado los gestores X consideran que a los empleados no les gusta su trabajo y no quieren asumir responsabilidades, por lo que necesitan ser controlados, obligados e incluso amenazados para que produzcan. La Teoría Y, por otra parte, asume que las personas no son pasivas por naturaleza. La falta de interés se debe a alguna consecuencia o porque no se ha sabido motivar correctamente. La creatividad, el gusto por hacer bien las cosas... están en todo el mundo y a la dirección le corresponde el que salgan a la luz este tipo de cuestiones. La Teoría Y supone tener en cuenta que las personas requieren tiempo y dedicación para llegar a conocer cómo se las debe tratar, qué puntos fuertes tienen y cómo pueden ser usados para que el trabajo les resulte interesante a ellas mismas y a la organización. Para ello es necesario que la comunicación fluya.

Teoría de la motivación e higiene. Herzberg consideró una serie de factores higiénicos y motivadores que contribuían a un clima laboral sano, aunque no lo provocaban

directamente. Los factores higiénicos son aquellos que cuando están ausentes producen insatisfacción, aunque su presencia no garantiza la satisfacción. Una ubicación buena y luminosa, una mesa y una silla o un ambiente sin excesivo ruido son factores que si no se tienen producen insatisfacción y repercuten sobre el rendimiento, pero el hecho de tenerlos no provoca en el individuo satisfacción. Los factores que producían satisfacción fueron los que Herzberg denominó motivadores: el trabajo interesante, posibilidades de promoción, reconocimiento del éxito...

Teoría de las expectativas. La teoría de Victor Vroom es la primera en introducir las expectativas como variable motivacional relevante. El modelo se centra en tres relaciones de probabilidad percibida: a) ¿qué probabilidad supone el sujeto que hay de que sus esfuerzos le permitan lograr sus objetivos?; b) ¿qué beneficios cognitivos cree que le dará lograr el fin de la acción; c) el premio obtenido por su acción, ¿qué importancia tiene para el sujeto? Para resolver estas incógnitas es importante que los trabajadores tengan la información necesaria para hacer sus previsiones sobre si sus expectativas se verán o no cumplidas.

Teoría del establecimiento de metas. Las metas suponen un proceso de crear discrepancia, es decir, de querer cambiar la situación actual a través del deseo de obtener un objeto o resultado en el futuro. Según esta teoría hay cuatro mecanismos mediadores de la relación entre metas y desempeño: 1) las metas elevadas conducen a un mayor esfuerzo y/o constancia; 2) las metas canalizan los esfuerzos y las acciones hacia los objetivos, a expensas de las acciones no relevantes; 3) las metas pueden motivar a una persona a utilizar sus habilidades, sobre todo si son tareas nuevas o complicadas; 4) las metas a menudo son mediadoras de los efectos de otras variables motivadoras.

Reconociendo la complejidad de la naturaleza del ser humano, y de acuerdo con lo expuesto en las anteriores teorías, De Marchis, Gil-Casares y Lanzas (2007: 60-63) consideran que la comunicación interna puede incidir directamente en la motivación de los empleados en numerosas variables. Entre los factores con los que se puede trabajar destacan:

- **Claridad de los objetivos.** Para estar motivadas, las personas requieren de unos objetivos claros, ya sea relacionados con el tiempo (corto, medio plazo) o con el ámbito (del equipo, del departamento...)
- **Claridad de las funciones.** Los empleados deben saber con exactitud y de forma explícita lo que se espera de ellos.
- **Reconocimiento.** Las necesidades de afecto y de reconocimiento social están ligadas a la satisfacción en el trabajo. Los empleados deben notar que se les valora y para que lo hagan hay que comunicárselo.
- **Seguridad psicológica.** Ligada a la percepción del individuo se basa en las necesidades primarias de seguridad y de no sentirse amenazado. La comunicación interna ejerce aquí un papel de apoyo al empleado en situaciones difíciles.

- **Justicia percibida.** En relación a una ‘justicia organizacional’ con reglas claras y estables que todos acatan. Los jefes deben dar especial ejemplo en su cumplimiento.
- **Apoyo.** Si se sienten respaldados por sus superiores directos y por la organización, los empleados no arriesgarán ni estarán motivados para dar lo mejor de sí. En el fracaso ese respaldo debe estar también patente.
- **Significación laboral.** Para estar motivado el empleado debe conocer por qué su trabajo es importante, qué está aportando a la empresa y al resto de la sociedad.
- **Expresión personal.** El trabajador no se siente coartado de ser él mismo ni de hacer las cosas a su manera.
- **Contribución.** En lugar de ser uno más de una cadena, debe sentirse como un motor que marca la diferencia en la organización.
- **Desafío.** El trabajo como una fuente de motivación constante y positiva, con tareas que amplíen las habilidades.

Partiendo de la motivación, como esa fuerza externa o interna que empuja a las personas a avanzar hacia un fin, el mundo profesional y académico ha dado un paso más en este concepto al hablar del *engagement*. Una posible definición la da Albrecht (2010: 5) al considerar que “employee engagement is a positive work-related psychological state characterized by a genuine willingness to contribute to organizational success”. Un nexo entre empresa y plantilla que va más allá de la motivación (dinero, reconocimiento social, prestigio), de forma que el trabajador asuma como propios los objetivos de la compañía. Una definición aportada por Fleming y Asplund (2007: 2) lo resume de manera muy gráfica:

“The ability to capture the heads, hearts, and souls of your employees to instil an intrinsic desire and passion for excellence”.

En su análisis sobre el rol de la comunicación en el *engagement* de los empleados, Welch (2011) considera que la evolución de este concepto ha pasado por cuatro etapas:

1. **Etapa previa:** caracterizada por un reconocimiento de la necesidad generalizada de los empleados *engage*, es decir, se involucren en su trabajo y en su organización. El término *employee engagement*¹⁸ aún no se ha utilizado en esta fase.
2. **De 1990-1999:** esta década comienza con algunos trabajos científicos sobre esta materia, despertando el interés de los profesionales que comienzan a emplear el término. El primero en abordarlo desde el punto de vista académico es Kahn en su artículo “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” publicado en 1990 en *Academy of Management Journal*. En él se refiere al *personal engagement* como una idea sobre cómo las personas pueden desempeñar fielmente su rol en las organizaciones.

¹⁸ En este texto vamos a recurrir al término “engagement de los empleados” como sustituto de la voz inglesa. Si bien la traducción del concepto ‘engagement’ puede suponer la pérdida de matices que guarda en su idioma original, no hay razón para utilizar ‘employee’ en lugar del castellano ‘empleado’

3. De 2000 a 2005: Los trabajos se intensifican tanto en lo académico como en lo profesional, donde las consultoras lo relacionan con el rendimiento en los negocios. Surgen las primeras herramientas para medir el nivel de *engagement* en el trabajo.
4. De 2006 a 2010: Sacks revisa el concepto, utilizado en muchas ocasiones como una palabra comodín, y respalda la necesidad de un acercamiento científico. En su trabajo “Antecedents and consequences of employee engagement”, publicado en 2006 en *Journal of Managerial Psychology*, amplía el concepto de *engagement* de los empleados, abarcando tanto su vinculación con el trabajo en sí como con la organización. Empiezan a aparecer manuales en torno a esta materia, destacando Welch una nueva aportación de Kahn, donde el autor contrapone el dinamismo que supone el *engagement* con respecto al estancado enfoque de la motivación.

A través de su análisis de la evolución del concepto y su vinculación directa con la comunicación interna, Welch propone un modelo conceptual en el que resalta los tres pilares sobre los que se sustenta el *engagement* en la empresa: el físico (conducta vigorosa), el emocional (dedicación) y el cognitivo (absorción). Con respecto a estos dos últimos, la comunicación influye generando compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, conciencia del entorno cambiante de la compañía y comprensión del desarrollo de los objetivos de la entidad. Todo ello vinculado a la comunicación del liderazgo.

Esta última premisa la comparte también Quirke (2009) quién encuentra el liderazgo como una de las claves para lograr el *engagement* y que los empleados concentren su creatividad, energía y compromiso en lograr el éxito. En este empeño, la comunicación es esencial no tanto para dirigir sino para conocer el entorno y poder adaptarse a él, y para lograr la motivación de la plantilla. No todas las circunstancias son iguales, ni tampoco las personas. Por ello, este autor apuesta por ser flexible a la hora de encabezar un equipo y conducirlo hacia el éxito.

Otra de las vías en la que la comunicación puede contribuir al *engagement* es a través de la generación de confianza. Un estudio desarrollado por Thomas, Zolin y Hartman (2009) indica que cuando los empleados perciben que están recibiendo información de sus supervisores y compañeros que es oportuna, exacta y relevante tienen mayor propensión a sentirse menos vulnerables y más confiados con su entorno. Por otra parte, cuando los empleados creen que la organización es un lugar seguro para expresarse, llegan a sentirse más implicados con los objetivos de la entidad.

5.3 Gestión de una imagen interna positiva de la organización

... no puede existir participación activa de los miembros de la empresa en su desarrollo sin una buena comunicación, por lo que la primera imagen que debe preocupar a una empresa es precisamente la que de ella tienen sus propios empleados. [...] Asimismo, está demostrado que una empresa que mantiene buenas comunicaciones internas, casi siempre resulta excelente en las comunicaciones externas. (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992: 43-44)

La visión que tienen los trabajadores de su organización se ve influenciada por múltiples factores, que van desde el trato recibido por parte de compañeros o superiores hasta la forma en la que contemplan el devenir de la compañía. Una imagen positiva sobre la entidad a la que pertenecen facilita, entre otras cosas, el éxito de iniciativas destinadas a promover una mayor y mejor motivación entre la plantilla y, siguiendo la línea marcada en el apartado anterior, propiciando además que el *engagement* sea posible. Por el contrario, si al carácter crítico y escéptico¹⁹ de los empleados le sumamos una imagen desfavorable de la organización, la barrera que se interpone entre la entidad y la consecución de sus objetivos es importante.

La comunicación interna es una de los recursos existentes para reducir la distorsión que se produce entre la visión que los empleados, como cualquier otro público, tienen de la organización (imagen) y lo que ésta es (identidad). Una herramienta más que se suma, como señala Villafañe (2008: 30), a una serie de *inputs* “que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos”. De este modo, el autor considera (2008: 23) que “la Imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos”.

Un acercamiento al valor de la imagen corporativa para una organización lo aporta Joan Costa. Este autor la ve como un elemento transversal, duradero y que influye sobre todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa. Como apunta (2001: 66):

“La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria... es un *supravalor* que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios, al que el propio tiempo ampara”.

Antes de avanzar en el papel de la comunicación en la gestión de la imagen de la organización, un concepto clave a abordar es el de identidad corporativa. Para Villafañe (2011: 18-19), ésta surge como la intersección de tres rasgos estructurales de la compañía: su historia, su proyecto empresarial -definido por la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión-, y la cultura corporativa -formada por los comportamientos expresos de la organización, los valores compartidos por la mayor parte de sus miembros y las convicciones vigentes en la entidad sobre la realidad, el entorno y hasta el género humano-.

Siguiendo los preceptos de este autor, la imagen de la empresa es un fenómeno intangible que resulta de la síntesis gestáltica²⁰ de las tres “imágenes” (2008: 29) que conforman la identidad de la compañía: la imagen funcional (basada en el comportamiento corporativo), la imagen de

¹⁹ Cfr. 41.

²⁰ Villafañe (2008:24-25) sostiene una concepción gestáltica de la imagen corporativa. Esta idea se fundamenta en que, al concebir la imagen, el receptor se ve influenciado tanto por los estímulos objetivos como por el propio proceso conceptualizador del individuo. De este modo, el receptor aproxima la imagen de la organización a estructuras que posee previamente en su cerebro, ajustando u eliminando ciertas diferencias (trabajo perceptivo).

la organización (basada en la cultura corporativa) y la imagen intencional (basada en la personalidad corporativa). La primera de ellas es el resultado de la gestión de lo que denomina como “sistema fuerte” de la empresa: las políticas funcionales. Las otras dos constituyen su “sistema débil” y se gestionan según políticas formales, las cuales suelen identificarse con la política de imagen de la compañía y donde la comunicación interna puede influir.

Para que esta síntesis gestáltica mental sea eficaz, duradera y genere una imagen positiva, Justo Villafañe (2008: 30-33) considera que debe sustentarse al menos en tres hechos:

1. La imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa, descartando por completo la pretensión de inducir lo que el autor califica de “imágenes de laboratorio”.
2. En la síntesis que los públicos hacen de la imagen deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía. Esta idea entra en el campo de la imagen intencional, la que la empresa desea ofrecer de sí misma, que debe seguir una política de imagen integral, asumiendo un modelo general de gestión de la imagen, y programada, como medio para eliminar la aleatoriedad en su construcción por parte de los públicos.
3. Es necesario que exista una coordinación entre las políticas formales y las funcionales. Las tres variables corporativas a las que se refieren las políticas formales (identidad visual, cultura y comunicación corporativas) deben estar acompañadas de la gestión del sistema fuerte de la empresa (estructura organizativa, producto, procedimientos técnicos, capacidad tecnológica y comercial...).

En su aproximación al concepto de imagen corporativa, entendida como “el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización”, Losada Díaz (2002: 69-74) añade dos elementos a considerar a la hora de abordar esta materia vinculados a la comunicación. Por un lado, señala este autor que en la formación de la imagen de una entidad participan factores intencionales pero también otros que poco o nada tienen que ver con la voluntad del emisor. Explicado de otro modo, el mensaje de la organización se asimila en función de y junto con un bagaje anterior del receptor (tenga o no relación con la organización), quien los une en una misma estructura que va modificándose a medida que se suma nueva información.

Otra de las ideas que aporta Losada Díaz es la necesidad de cargar de sentido la comunicación de los valores de la empresa, ya sean racionales o emocionales, si existe pretensión de que estos calen en la mente del público. Como señala:

“Ningún atributo, cualidad o valoración sobre una organización puede formarse en la mente del público si no se carga de una significación asignada a determinados mensajes y/o acciones. De esa forma, la imagen que se pueda formar en la mente del receptor dependerá del nivel de sentido que es capaz de percibir el que lo recibe, de la interpretación de la información capturada”.

La influencia de la comunicación sobre la construcción de la imagen corporativa vuelve aparecer en Capriotti (2008: 29-31), quien entiende ésta como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a

la organización”. En relación a este último punto, el autor subraya que la información llega tanto si la entidad envía mensajes (envío activo de información) como si no los envía (envío pasivo de información). Además, las informaciones procedentes del entorno también contribuyen de manera decisiva en la formación de imagen, por lo que la organización no puede comunicar haciendo oídos sordos a las fuentes alternativas de información sobre sí misma.

5.4 Detectar y encauzar el talento humano

“La fuerza de las organizaciones ya no está en su maquinaria, ni siquiera en sus innovaciones (porque éstas se extienden con rapidez entre los competidores), sino en el talento de sus empleados para hacer las cosas mejor que los otros”. Con estas palabras Arroyo y Yus (2007: 246) introducen una clave para la diferenciación de las organizaciones en un mercado saturado de productos similares entre sí: el talento²¹ de los empleados como principal recurso de una organización en la actualidad. Es un factor diferenciador con respecto a la competencia y un pilar para asegurar la capacidad de adaptación y de progreso de la compañía.

La idea del talento oculto de las organizaciones casa el enfoque de la Gestión del Conocimiento, un proceso que se vale de la cultura interna para favorecer un flujo del conocimiento que lleve hacia el aprendizaje organizativo. Definido por Martín Martín (2002: 1131)

“... entenderemos la Gestión del Conocimiento como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Viene dado por el conjunto de las actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo”

Para Elías y Mascaray (1998: 38-39), las empresas no pueden permitirse desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores. Para ello, el primer paso, es hacer a toda la plantilla partícipe del proyecto de empresa, de una visión común para que sientan los objetivos de la entidad como algo propio. La comunicación interna juega en esta puesta en común un importante papel, según estos autores, ya que “se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos”.

Una de las vías por las que la comunicación interna puede favorecer la detección del talento es ofreciendo los canales necesarios para una participación efectiva del conjunto de los empleados. Los conocimientos y habilidades de éstos, ubicados en cualquiera de los niveles de la escala jerárquica, pueden estar ocultos por las tareas cotidianas que han de desempeñar. Informar sobre nuevos proyectos y solicitar la opinión de la plantilla es una buena medida para despertar este conocimiento dormido, que puede ser útil para determinados proyectos e,

²¹ Según González, Martínez y Pardo (2009: 22), se entiende por talento “aquel conjunto de competencias que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto desempeñar un determinado papel de forma sobresaliente”

incluso, pueden aportar una perspectiva distinta a la planteada por los responsables de la iniciativa.

Es por tanto deber de la empresa, y en ello juega un importante papel el compromiso de la dirección en participar de una escucha activa, el crear oportunidades para que todos puedan contribuir con su experiencia, creatividad y entusiasmo a la solución de problemas (Ortega Borges, 2005: 200). También lo es el fomentar la participación entre los empleados. Un elemento en el que, como hemos visto, no solo influye la motivación y el engagement, sino también la correcta disposición de herramientas de comunicación ascendente y horizontal, así como la propia cultura de la empresa.

Otra forma por la que la comunicación interna ayuda a encauzar el talento es fomentando la inteligencia colectiva, es decir, facilitando a los empleados la posibilidad de compartir conocimiento e información, de manera que puedan extraer nuevas ideas o perspectivas útiles que sirvan a la organización para tomar decisiones que aporten valor. Quirke (2008: 21) es bastante claro en este sentido, al considerar que:

“In the information age an organization’s assets include the knowledge and interrelationships of its people. Its business is to take the input of information, using the creative and intellectual assets of its people to process it in order to produce value. Internal communication is the core process by which business can create this value”.

Para ayudar a que los empleados den el salto a la acción a través de la información, este autor (2008: 18) propone un método basado en cuatro pasos:

1. **Proveer de contenido a la plantilla**, ya sea en forma de datos, información, ideas o conceptos sobre los que poder trabajar.
2. **Poner la información en contexto**, un panorama necesario para ayudar a componer el puzzle entre los nuevos datos y el conocimiento previo. Para Quirke, este paso es especialmente importante porque las personas deben compartir un mismo contexto, tener una misma idea de la situación, para poder avanzar en común hacia el final deseado.
3. **Conversar**. Las personas necesitan explorar, probar y comprender las implicaciones de lo que están haciendo. Esto se hace mejor conversando, una actividad que les permite desarrollar una comprensión compartida a partir de distintos puntos de vista.
4. **Generar feedback**. Para asegurar que todo ha sido comprendido correctamente, para ver qué se ha añadido y cuál ha sido el resultado del proceso.

5.5 Comunicar dentro para comunicar fuera: el empleado como portavoz de la organización

“Los públicos internos de nuestra organización pueden ser nuestros mejores comunicadores o, por el contrario, nuestros peores enemigos. Una persona hablando mal de su organización tiene mucho más impacto que la mejor campaña de publicidad”. Fernández López (2007: 75) resume

con estas palabras una constante en la literatura sobre comunicación interna: cada empleado es un portavoz de la compañía. Su palabra tiene gran influencia como conocedor de la realidad de la empresa, tanto en sus círculos sociales cercanos (familiares, amigos, vecinos, colegas de otras compañías) como directamente con los clientes, en los casos de los empleados con trato directo con el público. Sus acciones fuera de la empresa (en una presentación ante potenciales clientes o como consumidor que elige o rechaza el producto de su propia empresa) influyen también sobre la opinión que la sociedad tiene sobre ella.

La información que comparten estos portavoces eventuales puede ser desde opiniones muy certeras hasta verdades a medias, producto de especulaciones derivadas de vacío informativo dentro de la organización que llena de esta forma la ausencia de claras, oportunas y coherentes políticas de comunicación interna en las empresas. Sin embargo, su ubicación dentro de la compañía eleva el grado de credibilidad de sus palabras de forma que, intencionada o inintencionadamente, contribuyen a la formación de una imagen de la corporación frente a las audiencias a las que tiene acceso (Pizzolante, 2010: 243).

La comunicación externa que parte de los empleados surge, en primera instancia, del contacto directo con el cliente. Un cajero en un banco, un comercial en una agencia de viajes o un agente de una oficina de turismo suponen la primera línea de frente para conseguir la satisfacción del usuario/consumidor. “Si un trabajador se muestra deseoso de prestar un servicio al cliente, de algún modo transmite ese entusiasmo al cliente a través del producto que está vendiendo” (La Porte, 2001: 45). Además, un trabajador bien informado, tanto sobre la empresa como sobre su sector profesional, también supone un buen vehículo para construir una imagen positiva sobre la organización o su producto (Smith y Mounter, 2008: 25-26).

El trabajador como fuente alternativa para los medios de comunicación dibuja otro de los posibles perfiles de su labor como agente de comunicación externa. Como señala Álvarez Marcos (2007), “Los trabajadores son, asimismo, una fuente informativa de primera magnitud para los medios de comunicación y una preocupación permanente para las Administraciones Públicas”. Al igual que los empleados buscan vías alternativas de información ante la ausencia de una voz oficial que aclare determinada situación, el silencio de una organización propicia que los medios recurran a la plantilla como portavoces fiables conocedores de la realidad interna. Yendo más allá, la tecnología actual propicia incluso que el propio empleado ejerza lo que se ha dado a conocer como periodismo ciudadano.

A día de hoy Internet se ha convertido en un importante altavoz para todos aquellos empleados que quieran hablar tanto bien como mal de su organización. Los blogs y las redes sociales sirven de espacio de opinión y reflexión, en un diálogo interminable que se produce de persona a persona. Como apunta Enrique Dans (2012), profesor del IE Business School, en un artículo publicado por el diario Expansión: todo es conversación. “Una campaña, una presentación de producto, una publicación de resultados o una aparición en las noticias valen tanto como su capacidad de convertirse en protagonista de una conversación que discurre permanentemente y en la que todos participamos” gracias a la tecnología web.

Esta constante interactividad hace que, como apunta Dans en su artículo, perdamos control sobre lo que se habla de nuestra organización. “La conversación no se puede dominar”, señala este experto, ni siquiera por la vía judicial. Intentarlo puede traer consecuencias a nivel comunicativo. Como respaldo a esta afirmación, existen numerosos ejemplos que han salido a la luz en los últimos años y que se engloban dentro del conocido como “Efecto Streisand”²². Este nombre fue adoptado por un fenómeno de Internet en el que un intento de censura u ocultamiento de cierta información fracasa, generando mayor divulgación de lo que en principio hubiera conseguido si no se la hubiese intentado silenciar.

Una actitud “policíaca”, de seguimiento y estrecho control con respecto a lo que hacen los empleados en las redes sociales tampoco es una opción, como señala Almudena Cruz en el anuario de 2011 de la Asociación de Directivos de Comunicación “dircom”. Para la directora de comunicación de Sage España los empleados son los principales embajadores de la marca, por lo que en lugar de controlar el acceso a las redes sociales es necesario mantener “una adecuada política de *social media* que facilite e impulse que los empleados trabajen con la marca a través de estos canales e interactúen con los clientes, *partners*, etc.”.

Por proximidad geográfica, vemos acertado referenciar en estas líneas el caso del periodista Gregorio Verdugo y la empresa sevillana de transporte municipal Tussam. En su bitácora personal “Jack Daniel’s blog”, Verdugo vertió durante varios años la opinión que, como trabajador de la empresa, tenía sobre el devenir de Tussam. Fue una denuncia del ente público lo que originó que los medios locales se hicieran eco de la información publicada en este espacio, referida a datos reservados (y verídicos, según reconoció la empresa de transporte) y que contenían duras críticas a la labor del gerente Carlos Arizaga.

El ejemplo anterior sirve, además, para ilustrar otro concepto: lo que comunican los empleados está estrechamente ligada a la comunicación interna de la organización. Como señala José María La Porte (2001: 45), “los empleados tratan de transmitir lo que a su vez se les ha transmitido y se constituyen en mediadores de comunicación”. Si la compañía es opaca en su gestión y prefiere una comunicación unidireccional y descendente, los empleados pueden preferir compartir en sus círculos sociales su opinión sobre los defectos de la entidad antes que con sus superiores. Si, por el contrario, se opta por una política de transparencia y de participación, difícilmente se podrán dar casos como el de Gregorio Verdugo y Tussam. En definitiva, una entidad que está satisfecha con su gestión y lo comunique a sus empleados obtendrá tarde o temprano un impacto positivo a nivel externo.

Siguiendo esta línea argumental, cabe considerar que:

- Cualquier empleado es portavoz de su organización, ya sea en sus círculos sociales cercanos como en su trato directo con el cliente.
- La información que transmita el empleado hacia el exterior depende, en buena parte, de la que circule en el interior de la empresa. Si no existe una buena política de

²² El fenómeno toma su nombre de la actriz Barbra Streisand y su pleito con el fotógrafo Kenneth Adelman por una imagen aérea de su domicilio.

comunicación, los huecos dejados por la opacidad o la mala praxis pueden ser llenados por rumores y especulaciones.

- El trabajador en contacto con el cliente supone la primera línea de frente para la comunicación externa. Su motivación, sus conocimientos sobre la compañía o sobre el sector juegan a favor de conseguir una experiencia positiva del cliente y, con ello, la construcción de una buena imagen de la organización o su producto.
- Internet supone un importante altavoz. La organización y sus integrantes pasan a formar parte de la eterna conversación mantenida en nuevos espacios como los blogs o las redes sociales.
- No asumir que con las TIC las reglas del juego de la comunicación (externa e interna) han cambiado acarrea consecuencias como el conocido “Efecto Streisand”. Interponer una demanda o borrar un comentario puede desencadenar una crisis de comunicación proporcional a la importancia de la compañía.
- Una entidad satisfecha con su gestión interna obtendrá tarde o temprano un impacto positivo a nivel externo.

5.6 Gestión del cambio en la organización

Al abordar el concepto de comunicación institucional distintos autores muestran cómo la empresa toma conciencia de su identidad y, con ella, interactúa con su entorno social. Esta idea pone sobre la mesa que las organizaciones no son un ente aislado. Se hallan inmersas en un contexto en el que se ve afectada por numerosos factores que provocan en su interior cambios para mantener su estatus, mejorar o, incluso, sobrevivir. Esto es así tanto nivel macro (política, sociedad, economía, tecnología, medioambiente) como a nivel micro (competencia, consumidores, intermediarios, proveedores), este último con una relación más directa y con mayor nivel de impacto sobre la organización y, por supuesto, a nivel interno.

Tanto en el sector privado como en el público el cambio es pues una constante que hay que asumir y de cuya correcta gestión depende el éxito de la organización. Un contexto en constante oscilación genera nuevas oportunidades que, si se sabe capitalizar correctamente, pueden suponer beneficios. El refrán “modernizarse o morir” no ha perdido un ápice de actualidad, de manera que la flexibilidad de la entidad, ligada a la participación y compromiso de la plantilla, es fundamental. Y en este proceso la comunicación interna es un aliado imprescindible para que el proyecto empresarial llegue al mejor puerto del modo menos doloroso. Como señala Álvarez Marcos (2007):

“El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo”.

Existen numerosas razones por las que un proceso de cambio no llega nunca a culminar de manera exitosa. Alpsten y Mogestad (2009: 279) subrayan cuatro de estas causas principales de fracaso: 1) superficialidad, si el personal no entiende la necesidad de cambiar nunca estará motivado; 2) la alta dirección abandona demasiado pronto, porque consideran el cambio una

etapa cerrada en un calendario y no como un continuo; 3) los directivos no se movilizan como abogados del cambio, perdiendo una vía de información hacia la plantilla con credibilidad; 4) la cultura corporativa no sustenta la nueva estrategia, de modo que los empleados siguen actuando como siempre.

En tres de estos cuatro puntos la comunicación interna se posiciona como un aliado imprescindible para gestionar el cambio. En todos ellos trasciende un motivo común: la comprensión del proceso y su necesidad. En esta misma línea se posicionan Kitchen y Daly (2002: 50), quienes señalan la existencia de dos factores que hacen de la comunicación interna la clave para la correcta implementación de programas de cambio empresarial. Por un lado es una herramienta imprescindible para informar, explicar y preparar a las personas para el cambio, previniéndolas tanto de su impacto positivo como negativo. Por otro lado, la comunicación interna puede también incrementar la comprensión de la necesidad de compromiso frente al cambio, a la vez que se reduce la confusión y la resistencia hacia el mismo.

En relación a esto último, Quirke (2008: 10) suma un nuevo aspecto a tener en cuenta: saber llevar correctamente el nivel de resistencia de los empleados es esencial para sobrellevar correctamente la situación de cambio. “Effective internal communication facilitates change. Handled correctly, it makes implementation easier and faster, reduces resistance to change and provides clearer leadership”. Una mala comunicación en el seno de la empresa, sin embargo, puede conllevar un efecto contrario, generando una mayor resistencia al cambio, lo cual trae serias consecuencias. Como señala el autor, sin el respaldo y la participación de sus empleados, una empresa difícilmente dirigirá el cambio a la vez que mantienen su actividad normal. Tampoco podrá estar segura de que los cambios que se introducen perduran.

Para evitar esta resistencia de la que habla Quirke, la comunicación que lleve a cabo la empresa debe contemplar algunos elementos básicos. Arras, Jáquez y Fierro (2008) inciden sobre la importancia que tiene construir correctamente de los mensajes, siguiendo algunas pautas a la hora de elaborar su contenido: claridad, empatía, vinculación con aspectos que la comunidad valora, se reconoce e involucra al personal, transmisión de los problemas y retos que afronta la organización.

Son muchos, en definitiva, los factores que empujan a una organización a cambiar para poder adaptarse a las nuevas circunstancias. Entre los más dramáticos para la empresa están los despidos, especialmente aquellos que se enmarcan en nuestro país bajo las siglas ERE (Expediente Regulador de Empleo). Su impacto mediático y social suponen un extra a la hora de enfocar la comunicación en el ámbito interno. Otro caso, quizá más amable, sea el relevo en la presidencia de la organización. Este cambio puede traer consigo un nuevo rumbo o una variación en la forma de hacer las cosas que pueden generar inseguridad.

Uno de estos casos de cambio menos agresivos son los cambios de sede. Según Berceruelo (2011: 106), son situaciones que, aunque aportan muchas ventajas a la organización, puede provocar una reacción negativa de la plantilla, bien porque los trabajadores interpretan que

salen perdiendo en este proceso o porque rechazan lo desconocido. Para encauzar esta situación, recomienda el diseño de un manual de traslado. Un documento con información útil y detallada sobre cuestiones como la nueva zona, las nuevas oficinas, datos precisos del funcionamiento de la nueva sede y las variaciones introducidas en los procedimientos de actuación si las hubiera. Recomienda además empezar con una breve introducción que explique las necesidades del traslado, sobre todo en aquello que supone de mejora para la compañía.

Las fusiones y las adquisiciones de compañías, por el contrario, son dos periodos críticos de cambio desde el punto de vista de la comunicación. Se trata de escenarios de incertidumbre en el que la información en el seno de la empresa es menos fluida, producto de un proceso de negociación a puerta cerrada entre los directivos, y en el que el nivel de inquietud sobre el futuro laboral o las condiciones de trabajo de la plantilla es alto. La introducción de variaciones (o el cambio total) en la cultura corporativa producto de la compra o fusión puede generar desapego entre los empleados, siendo necesario trabajar este aspecto desde una época temprana.

Para conducir este tipo de situaciones a buen puerto, Marc Wright (2009: 272-277) propone ocho pasos a seguir en materia comunicativa desde el momento en el que empiezan a aparecer los primeros movimientos previos a la fusión o adquisición:

1. **Construir una historia convincente.** Para ello hay que hacerse una idea global del proceso y sus implicaciones. Cada público requiere de una perspectiva distinta: no ve igual el cierre de una planta de producción un accionista que un trabajador. Por ello este autor recomienda evitar recurrir a discursos sobre una nueva era de prosperidad y buscar una historia que mantenga cohesionado al equipo. La comunicación es imprescindible para guiar la plantilla por la “curva del cambio” con el mínimo daño para la moral, la productividad y la reputación de la compañía. Tres aspectos en caída libre desde los primeros rumores de cambio.
2. **Tomar la estación de radio.** Utilizar la herramienta más rápida, efectiva y con mayor credibilidad lo antes posible, como por ejemplo un nuevo espacio en la intranet. Informar a la plantilla de que existe y emplearlo para mantenerla actualizada, desmentir rumores, etc. La coordinación con el responsable de comunicación de la otra compañía afectada sobre los mensajes que se transmiten es fundamental.
3. **Hablar por hablar.** El silencio es el peor mensaje para la plantilla: da a entender que lo peor está a punto de ocurrir. Por ello, es mejor aportar datos sobre el proceso, resolver dudas frecuentes, hablar sobre la historia de la otra empresa...
4. **Utilizar el medio correcto.** Cuanto más importante es para una persona la información, menos interés tiene en que le llegue por una vía masiva e impersonal. Los eventos cara a cara deben concentrar el 80 por ciento de los esfuerzos en comunicación, según el autor.
5. **Recordar a los supervivientes.** Las compañías se esfuerzan tanto en hacer la situación más llevadera a la gente que abandona la empresa que aquellos que se quedan se sienten como las grandes víctimas del cambio. Ante esta situación es importante

fomentar encuentros con la plantilla, para que puedan transmitir sus dudas e inquietudes.

6. **Celebrar la herencia.** Un nuevo futuro prometedor producto de una fusión no debe hacer que la empresa olvide de dónde procede. Es importante recordarla y que las personas tengan ocasión de guardar su luto antes de abrazar la nueva compañía.
7. **Crear una red de defensores²³ de la comunicación.** La capacidad del responsable de comunicación puede estar copada por tareas relacionadas con “contar”. Contar con un equipo que sea sus ojos y oídos en la plantilla le permitirá estar alerta de las principales preocupaciones y actuar en consecuencia. Contar con estos defensores entre los directivos senior y usarlos como portavoces sirve para ganar credibilidad.
8. **Medir los logros.** Comparar las cifras con la época previa a la fusión no es consistente. En procesos importantes de cambio hay que realizar sondeos con mayor regularidad.

²³ El autor utiliza el concepto “communication champions”. Por su argumentación en el artículo, se entiende campeón en un estilo medieval, como paladín o defensor de una causa. Para evitar esta confusión en la traducción se ha optado por el término “defensor de la comunicación”.

6. SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Cualquier política de comunicación interna requiere de unos soportes para sus mensajes y poder, con ello, desarrollar su estrategia y alcanzar los fines para los que fue diseñada. Con el paso de los años, han ido apareciendo nuevos soportes, entendidos a aquí como canales que posibilitan el flujo de la información y la comunicación, que han dejado en un segundo plano a los anteriores, los ha sustituido o, en algunos casos, los han revitalizado dándoles un formato nuevo. Es, pues, necesario acercarse a estos vehículos de la información y conocer sus características, ventajas e inconvenientes. Para ello, se ha establecido una clasificación en función de si se trata de soportes clásicos o digitales, dependiendo de si se encuentran antes o después de la línea que dibujan las tecnologías de la información y la comunicación.

6.1 Soportes clásicos

Desde la comunicación oral cara a cara, hasta las visitas a la empresa, teóricos y profesionales de la comunicación interna han planteado una serie de herramientas que se basan, como principal característica, en un soporte físico, material. La digitalización ha dado paso a la reconversión de algunos de estos medios, de manera que tanto empresas como instituciones disponen, hoy por hoy, de un tablón de anuncios virtual, un buzón de sugerencias basado en el email, una revista digital o un manual de acogida con soporte wiki.

Un conocimiento más profundo de estas herramientas clásicas pueden dar nuevas ideas e innovaciones en las prácticas de comunicación interna, teniendo en cuenta los nuevos medios digitales. De igual modo, algunas de estos vehículos siguen manteniendo vigencia y son insustituibles pese al desarrollo tecnológico. Siguiendo la bibliografía existente en este campo, se analizan en este Trabajo Fin de Máster un total de catorce medios tradicionales.

6.1.1 El tablón de anuncios

Es una herramienta barata, rápida y efectiva de hacer llegar un mensaje a un gran número de personas, siempre que esté bien ubicado y logre despertar el interés de los destinatarios. Se trata de una de las formas tradicionales de comunicación interna. Un soporte muy versátil que suele ubicarse en un lugar visible dentro de la organización, capaz de albergar todo tipo de informaciones, aunque Piñuel (1997: 104) establece tres categorías principales:

- Informaciones legales obligatorias, tales como las fijadas por ley: horarios, servicios médicos laborales, asuntos recibidos por los representantes del personal.
- Informaciones comunicadas al personal por la dirección (comunicación descendente): resultados, descripción de nuevos productos en fase de lanzamiento, ilustraciones de

algunos acontecimientos externos que interesan a la organización, consignas de seguridad, recortes de prensa, campañas de publicidad de la propia empresa, etc.

- Informaciones que intercambia el personal: pequeños anuncios o mensajes de clubes (clubes de fotografía, deportivos, etc.).

Si se apuntan algunas de sus ventajas (se trata de un medio barato, fácil de usar y flexible), el tablón de anuncios presenta limitaciones que es necesario conocer. Piñuel (1997: 105) subraya cuatro inconvenientes:

- **Simpleza:** las informaciones de un tablón de anuncios son muy directas, dejando fuera cualquier tipo de argumentación.
- **Desatención:** sus gestores le otorgan poca atención, de manera que su mantenimiento suele ser muy deficiente, hallándose a menudo informaciones obsoletas.
- **Limitaciones:** el número de mensajes que puede albergar un tablón es limitado y, si se multiplica el número de tablonas, acaban por perder relevancia informativa.
- **Indiscreción:** si no se tiene en cuenta la ubicación del tablón, los visitantes podrían tener acceso a informaciones confidenciales como resultados comerciales o noticias sobre problemas laborales.

Por todo ello, este autor apuesta por incluir el tablón de anuncios en una estrategia de comunicación global, de forma que su contenido puede remitir a otros soportes, como los periódicos de empresa, o completarse de manera oral. Los mensajes han de ser breves y deben de estar diseñados visualmente en función del lugar donde vaya a estar colgado, la distancia de lectura, el tiempo que dure expuesto y el público al que se dirige.

6.1.2 Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias (o buzón de ideas) es un soporte tradicional por el que se fomenta la información ascendente, sobre todo aquella que parte de la base de la organización. Ya sea en forma de buzón de correos o de urna (aunque la tendencia es que desaparezca en favor del correo electrónico u otros sistemas digitales), su principal objetivo consiste en facilitar que los empleados hagan sugerencias sobre cómo mejorar el sistema y las condiciones de trabajo, buscando una mayor eficiencia.

Además de su aportación a la mejora de la organización, Rico y Lorente (2010: 310) consideran otra ventaja del buzón de sugerencias: sirve para acrecentar el interés del personal por su trabajo, a la vez que se favorece el espíritu de iniciativa. Aunque, señalan, “para que este sistema sea eficaz es imprescindible responder siempre a los interesados, aunque las sugerencias no concuerden con la filosofía de la empresa”. Se hace imprescindible, por tanto, establecer los mecanismos que abarquen desde la toma de la sugerencia, hasta su lectura y respuesta.

Respecto a las dificultades de esta herramienta, Ongallo (2007: 176-177) encuentra hasta cuatro consideraciones a tratar:

1. Tendencias individualistas del trabajador. Por esta vía se obtiene la perspectiva particular de un trabajador, acarreando una pérdida de visión general de la organización.
2. Desconfianza hacia el anonimato real de la comunicación. El empleado puede sentirse reacio a emitir una crítica o sugerencia si considera que la organización tiene medios para conocer su identidad y tomar medidas contra él.
3. Susceptibilidad de los mandos intermedios. El buzón supone un cauce de comunicación ascendente sin intermediarios, con lo que un empleado podrá criticar, sugerir o dar su opinión saltándose a su inmediato superior y llegando directamente a los niveles directivos de la organización.
4. Consideración por parte del trabajador de que es un medio más de explotación. Los colaboradores pueden tener la percepción de que la empresa podría manipular los datos obtenidos y llevar a cabo cambios apelando sugerencias realizadas.

6.1.3 Manual de acogida

Se trata de un documento dirigido a los nuevos empleados que se incorporan a la compañía, con el fin disminuir su periodo de adaptación a la organización y de generar un contexto inicial positivo. Para Córcoles Cubero (2007: 11), el manual de acogida o manual de bienvenida tiene como principal objetivo “que todo el funcionamiento de la empresa, normas, procedimientos, plantillas, etc. estén por escrito y accesibles a todo el personal de la empresa, bien como elemento de consulta en caso de duda, bien como una norma de obligado cumplimiento para el buen funcionamiento de la empresa”.

El manual de acogida está destinado a ser conservado como referencia para el empleado, por lo que aporta sobre todo información útil, dividida según Villafañe (2011: 311) en tres partes:

- La carta de identidad, donde se define aspectos relacionados con la trayectoria de la organización como son su historia, la visión estratégica, su misión y el proyecto empresarial vigente.
- El diseño funcional y orgánico de la compañía.
- Una descripción sucinta de la cultura corporativa.

A estos apartados, Córcoles Cubero añade otro aspecto que forma parte del manual de acogida aunque de forma diferenciada: el [manual de procedimiento](#). Se trata de un compendio de normas de trabajo, agrupadas por área de la compañía o de acuerdo a grupos de tareas de similar naturaleza, donde se recogen todos los procesos de trabajo dentro de la organización. Los manuales de procedimientos están dirigidos tanto a directivos como línea de mando y empleados de la compañía. Deben incluir, además, instrumentos de autoevaluación y un canal de respuesta para resolver dudas sobre el desempeño (Villafañe 2011: 312).

A su llegada, el nuevo trabajador contará de partida con una visión muy limitada y sesgada de la organización. Para solventar esto, Piñuel (1997: 123) apuesta por un documento con una redacción sencilla, afable y pedagógica. La información ha de estar actualizada, por lo que las cuestiones atemporales pueden ser complementadas con hojas sueltas introducidas en la solapa del cuaderno. De este modo se evita dar una imagen obsoleta al recién llegado. Una versión digital (ya sea en CD o accesible mediante el correo electrónico o la Intranet²⁴) del manual es una buena alternativa. Evita los costes de impresión, pero sigue requiriendo el mismo esfuerzo de mantener el contenido actualizado.

6.1.4 Periódico, boletín o revista de empresa

Se trata de uno de los soportes tradicionalmente más utilizados y con mayor peso dentro de la comunicación interna de las organizaciones²⁵. La llegada de nuevos formatos digitales en los últimos años no ha restado importancia a su uso, hasta el punto que según el V Estudio de Comunicación Interna (Cabanas et al., 2010: 20) siete de cada diez empresas siguen prefiriendo la versión impresa a la digital (empleada en el 46,4 % de las compañías). Su flexibilidad tanto en la periodicidad, como en su extensión, formato, calidad técnica... sumada a su alto coeficiente de difusión y de lectura hacen del periódico interno (también llamado periódico de empresa o boletín) un aliado tanto para la comunicación descendente, como horizontal e, incluso, ascendente.

Los tres grandes cometidos de este medio son, según Piñuel (1997: 110-111):

- **Informar:** sobre la empresa y su entorno. Los empleados quieren una información próxima, concreta, útil y aplicable a su día a día, además de cercana a la compañía. El personal busca en la publicación informaciones que no parezcan propaganda y que no se solapen con otros mensajes ya difundidos por la prensa general, a no ser que se aporten nuevos datos.
- **Motivar:** resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, valorando los esfuerzos llevados a cabo y despertando otros nuevos.

²⁴ Optar por una versión exclusivamente digital del manual de bienvenida no deja de entrañar ciertos peligros. Como apunta Berceruelo (2011: 103), en muchas ocasiones el puesto de trabajo no está aún acondicionado a la llegada del nuevo empleado. Puede encontrarse con que aún no tiene habilitado el acceso al ordenador o a los recursos digitales de la organización, impidiendo la consulta de este medio.

²⁵ El primer periódico interno de la historia fue el Ford Times, editado por la automovilística Ford en 1908. En la década de 1940, las revistas y los boletines de noticias se popularizaron entre las empresas para hacer llegar información a sus empleados, con el fin de fomentar su motivación y productividad. Esto hizo que, en los años posteriores, fueran objeto de numerosos estudios en los que se buscaba medir su eficacia y, con ello, hacerlos más atractivos (Del Pozo Lite, 1997: 27)

- **Integrar:** a todos los públicos, desarrollando sentimientos de pertenencia y de solidaridad en todos los niveles y departamentos y favoreciendo de este modo un diálogo fluido.

El contenido que puede ser objeto de publicación en este canal abarca una amplia gama temática. Si bien, según el autor, los empleados buscan en el periódico interno tres tipos de informaciones: a) una información “espejo” que los refleje; b) una información “guía” al servicio de las aspiraciones de solidaridad con la empresa y a una mejor comprensión de su entorno; c) una información de “intercambio”, visto como una apertura entre personas y departamentos, facilitando un espacio de comunicación ascendente accesible para todos.

A este respecto, Piñuel (1997: 112), que ve una gran similitud entre un periódico interno y la prensa clásica, establece un total de 10 secciones comunes en estas publicaciones: editorial; política general, vida de la empresa; informaciones técnicas; informaciones comerciales; informaciones sobre departamentos y filiales; política social; entornos de la empresa; informaciones sobre el personal; ocio y entretenimiento; expresión de opiniones.

Por contra, Stanton (1993: 112) detecta en la práctica contenidos referidos sobre todo a cuestiones de carácter más social o de menos calado (nombramientos, jubilaciones, acontecimientos deportivos, instalación de maquinaria nueva, premios por sugerencias o a competiciones sobre seguridad), sumadas a otras relacionadas con la empresa (resultados, nuevos productos, biografías de ejecutivos).

Esta divergencia entre ambos autores se basa, como recoge García Jiménez (1998: 321), en que es derecho y responsabilidad de la empresa el decidir qué contenido quiere incluir en su publicación y cómo va a distribuirla. De este modo señala seis criterios, no excluyentes entre sí, como son: 1) por su contenido, 2) por género informativo, 3) siguiendo la estructura de la organización, 4) por su relación con el activo humano, 5) por el origen de la fuente, 6) según el criterio geográfico.

Tanto el periódico como la revista de empresa pueden resultar medios caros, no sólo por el volumen de impresión y distribución, sino además por el personal dedicado a la redacción del contenido (ya sea interno como externo), su edición y diseño gráfico, entre otros factores. Si bien es posible elaborar un periódico interno con una fotocopiadora, esta fórmula sólo es apta para pequeñas empresas. La imagen que una empresa quiera dar de sí misma debe verse reflejada tanto en la forma como el fondo de su publicación.

6.1.5 Carta del presidente

Firmada por el máximo dirigente de la organización, se trata de un escrito breve dirigido al conjunto de los empleados en momentos de especial relevancia para la empresa: cambios importantes en su organigrama, presentación de la memoria anual a los empleados, respuesta ante una situación de crisis, anuncio de una operación determinada, etc. Su carácter puntual y

directo no hace sino subrayar la importancia de estos comunicados, generando un alto interés e impacto y reforzando la figura del presidente como líder dentro de la empresa o institución. Un abuso llevaría, por tanto, a una banalización del mensaje y a la pérdida de credibilidad.

El uso de este instrumento de comunicación interna en situaciones de conflicto interno debe hacerse con suma delicadeza. Aunque es un buen modo de acallar rumores, si la dirección no hace un uso recurrente de la carta del presidente los empleados pueden recibirla como una prueba de la gravedad de las circunstancias o de desprecio a los portavoces del personal. En otros contextos, la carta puede tener también un efecto de crispación y ser recibida con reticencia, como una intrusión en la vida privada si se recibe en el domicilio.

6.1.6 Notas informativas

Se trata de documentos breves destinados a transmitir de manera rápida informaciones breves, consignas o normas entre grupos reducidos siguiendo la jerarquía en sentido descendente. Por su propia naturaleza, las notas permiten una delimitación exacta de los destinatarios, información precisa y adaptada al receptor, rapidez y simultaneidad en la transmisión de la información y ser considerada un elemento de referencia (Ongallo, 2007: 186). Su facilidad de uso eleva el riesgo de que proliferen este tipo de comunicaciones, generando confusión y saturación entre los destinatarios y provocando que se reste importancia a su contenido.

6.1.7 Informes

Es uno de los pilares de la comunicación dentro de las organizaciones. Un documento, destinado a una o varias personas, que recoge los resultados de un análisis o estudio de las actividades de la empresa (a nivel global o de una de sus partes) durante un determinado periodo de tiempo. Por sus características, permite profundizar en los hechos, presentar datos fiables y desarrollar ideas complejas. Entre sus objetivos destaca el estudio de las debilidades con el fin de proponer o suscitar mejoras, comparar el objeto de análisis con etapas anteriores o con otras referencias relevantes (internas o externas), o argumentar una situación.

El desarrollo periódico de los informes ofrece a la organización la posibilidad de medir su buen funcionamiento y, con ello, el detectar de forma temprana potenciales problemas o situaciones de crisis. Un informe en exceso optimista o poco preciso podría, no obstante, provocar el efecto contrario al deseado, dejando a la empresa desprotegida. Otra desventaja de este medio es que tiene un carácter unidireccional. Es necesario complementarlo con otras herramientas, tales como reuniones o grupos de trabajo, para generar un diálogo efectivo.

García Jiménez (1998: 323) ve el informe como un documento extenso, con un concienzudo estudio de investigación previo, redactado en estilo formal y con especial cuidado en demostrar cada afirmación con hechos y cifras. La estructura de un informe sería, según el autor, la siguiente:

1. **Título**, de carácter sencillo y directo. Junto a él debe encontrarse el tema a abordar, los destinatarios, el autor, el grupo o firma que lo organiza o patrocina y la fecha.
2. **Índice de materias**.
3. **Carta de presentación**, donde se recoja la finalidad del proyecto, las limitaciones del estudio, alguna alusión especial a un hallazgo relevante, recomendaciones, agradecimientos...
4. **Sumario**.
5. **Cuerpo del informe**, distribuido de la siguiente forma:
 - a. Introducción, con datos y antecedentes sobre el alcance del problema en cuestión tales como marco histórico, límites de la investigación, metodología, definición de términos que puedan ofrecer dificultad...
 - b. Cuerpo del informe, propiamente dicho. Abarca toda la información recogida, su interpretación, gráficos y tablas para comparar los contenidos en síntesis visuales, entre otros aspectos. El cuerpo del texto se divide en bloques de información con orden y claridad. Los datos más significativos se resaltan tipográficamente.
 - c. Conclusiones y recomendaciones. Cada deducción o sugerencia debe estar fundamentada con lo expuesto en el cuerpo del informe.
 - d. Anexos.

Una modalidad a destacar es el **informe o memoria anual**, destinado a socios, accionistas o al conjunto de los empleados de la organización. Stanton (1993: 115-116) escribe sobre la necesidad de ajustar el contenido de la memoria a cada público objetivo, de forma que cumpla no sólo con sus expectativas e intereses sino que se ajuste a su nivel de entendimiento. Un informe anual para los empleados debe abarcar, de este modo, no sólo resultados financieros de forma que se entiendan, sino también información sobre empleo y una panorámica del año que cubre. Incluir una perspectiva de futuro es, según este autor, una buena idea ya que "... para la mayoría de los empleados, lo importante no es el pasado, sino el futuro. Quieren confirmar que sus puestos de trabajo no peligran".

6.1.8 Las encuestas

En comunicación interna, una encuesta es un método sistemático empleado para medir la percepción de los empleados y colaboradores de una organización hacia determinados temas. Se establece, de este modo, en una forma de generar una corriente de información ascendente de gran utilidad para la dirección o para el departamento de Recursos Humanos. Si bien pueden despertar cierto recelo entre la plantilla, su carácter anónimo ofrece la ocasión al encuestado de expresarse con mayor libertad sobre cuestiones como las condiciones laborales, el salario o la política de personal.

Para Ongallo (2007: 180): "las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados resultado alguno". Este autor destaca el interés que despierta entre los miembros de la organización este tipo de medidas en una doble vía. Por una parte, desean

conocer los resultados obtenidos. Una negativa en este sentido podría generar una caída paulatina en la participación. Además, los encuestados pueden esperar una reacción por parte de la entidad. Necesitan confirmar que la encuesta se traduce en soluciones a los problemas.

6.1.9 Folletos y carteles

Surgen como consecuencia del desarrollo de campañas publicitarias en el interior de la propia empresa. Villafañe (2008: 256) destaca ambos recursos como soportes de la comunicación descendente en auge. Están pensados para atender necesidades puntuales sobre temas particulares y específicos. Su uso abarca desde iniciativas publicitarias hasta acciones preventivas sobre salud laboral, formación, servicios generales, etc.

6.1.10 Reuniones

Una reunión es “el encuentro en un lugar determinado y apto para su desarrollo de dos o más miembros de la organización, en el que se comunican con un objetivo determinado, implícito o explícito” (Ongallo, 2007: 181). Se trata de uno de los métodos de comunicación interna más extendidos y recurrentes, por su carácter flexible, y apto para transmitir información en cualquier sentido dentro de la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal). La fórmula más frecuente hace que la reunión sea un encuentro presencial, aunque las características de la organización pueden requerir el uso de la videoconferencia. El acta es el documento oficial que resume una reunión.

El éxito o fracaso de una reunión depende de numerosos factores (Ongallo, 2007: 181-182). Es necesario fijar tanto los objetivos previos (en un orden del día), como el tamaño del grupo y la función de los participantes. Las condiciones de la sala deben cuidarse de antemano, al igual que los recursos y materiales que pueden ser necesarios durante la reunión. La forma de exponer los asuntos es un aspecto a tener en cuenta, ya que puede variar en función de la trascendencia que supone para la organización la toma de una determinada decisión. Cuanto menos formal sea una reunión, mayor libertad adquiere su concepción y desarrollo y mayor es el riesgo de que el encuentro no culmine de manera exitosa (Piñuel, 1993: 119).

El tiempo es otra de las variables a tener muy en cuenta. Las reuniones deben tener una extensión máxima que todos los participantes deben conocer, para evitar divagaciones y salidas del tema en cuestión. Tanto la exposición del tema como el diálogo posterior deben contar con una previsión de tiempo necesaria para su desarrollo. En este sentido, se debe prever el giro de la discusión. El responsable de la reunión debe adoptar el papel de director, para evitar que los intervinientes se desvíen del tema, la discusión se apasione en exceso, se pongan sobre la mesa temas personales o que la conversación se vea monopolizada por unos pocos.

Entre los instrumentos de comunicación interna, Villafañe (2011: 314-315) destaca tres tipos de reuniones:

1. Reuniones de integración. De periodicidad trimestral, tienen como objetivo principal ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación. Se realizan en cascada para abarcar a todos los empleados y parten del primer o segundo ejecutivo de la entidad. En ellas se transmiten mensajes básicos y se analizan datos relevantes (objetivos, resultados económicos, evolución del negocio).
2. Reuniones de trabajo. Dirigidas por los directivos de primer nivel, son encuentros periódicos para tratar temas propios de sus áreas. Su objetivo es crear transparencia y fomentar la comunicación ascendente y descendente. La información la elaboran los propios directores de área junto a su equipo, en contacto con los responsables de la comunicación interna.
3. Reuniones de equipo. Son reuniones relacionadas con temas propios de grupos de mejora, interáreas, etc. El fin de esta comunicación de tipo horizontal es mejorar el intercambio de conocimientos entre las distintas áreas de la organización, a la vez que se generan nuevos vínculos personales y se comparten experiencias.

En la literatura²⁶ aparecen además otras tipologías de reuniones como:

- Comunicación de instrucciones a grupos. Consiste en una reunión breve entre el jefe del equipo y aquellas personas que dependen directamente de él. Su éxito depende de aspectos como el nivel de información del que dispone el jefe para atender las consultas de sus subordinados y su carácter efímero.
- Círculos de calidad. Consisten en grupos pequeños de varios trabajadores interdependientes, dirigidos por un supervisor, que se reúnen fuera del horario laboral por no encontrar la ocasión durante la jornada. En estos encuentros se analizan cuestiones que afectan al descenso en la calidad o de la productividad. El objetivo es acordar una serie de recomendaciones que se transmiten al consejo de administración para su valoración.
- Comisiones y grupos de estudio. Es un tipo específico de reunión que abarca a ciertos miembros del personal para estudiar un problema concreto, generalmente complejo. Estas comisiones, de duración definida o indefinida, están avaladas por la dirección de la organización para abordar un problema y proponer soluciones. Para ello se recurre a un amplio abanico de métodos: ponencias, ejercicios de simulación, preguntas y respuestas, etc.

Entre las ventajas de la reunión como herramienta de comunicación interna, Ongallo (2007: 182-183) subraya su valor para estudiar las decisiones a tomar, su flexibilidad y rapidez o la adaptación del mensaje al oyente. Los participantes tienen ocasión de demostrar su valía, de desarrollar espíritu de equipo y de formar su capacidad de escucha y empatía. El medio oral hace de la reunión un buen medio en el que desarrollar una auténtica comunicación entre los receptores.

²⁶ Stanton (1993: 104-105), Ongallo (2008: 183), Piñuel (1997: 120)

Entre sus limitaciones destacan la posible deformación del mensaje, en el caso de reuniones en cascada o sin control por parte de la organización, y la posibilidad de una ausencia de reacción entre los oyentes, ya sea por no estar acostumbrados a la comunicación o por la rigidez de las relaciones jerárquicas. En relación a esto último, la presencia de un directivo puede modificar el clima de una reunión, pero también facilita un control más riguroso de la información transmitida.

6.1.11 Entrevistas

La entrevista es un formato de comunicación vertical cuya finalidad principal es la resolución de problemas y dudas. Se trata de un encuentro premeditado entre dos personas, solicitado, por lo general, por el de mayor responsabilidad jerárquica. Se diferencia de las reuniones porque en éstas participan más de dos individuos. Esta intimidad hace de la entrevista una buena vía para que el subordinado se exprese con mayor libertad, de persona a persona y sin intermediarios. Sin embargo, se trata de un método costoso en relación al tiempo que requiere para llevarse a cabo de manera satisfactoria.

Stanton (1993: 106-107) considera cuatro tipos principales de entrevistas:

1. Entrevista para presentar quejas. Ofrecen al trabajador la ocasión de manifestar su malestar con respecto a su trabajo, otros empleados, las condiciones laborales u otros aspectos de su interés.
2. Entrevista disciplinaria. Utilizadas para llamar la atención a un empleado por haber quebrantado una norma o el código de conducta de la organización.
3. Entrevista de evaluación. Tiene como objetivo la evaluación de la actuación en su trabajo de un subordinado, identificar sus problemas y decidir qué actitud tomar en el futuro hacia él.
4. Entrevista de dimisión. Se convocan con el fin de conocer cuáles son las razones por el que un empleado decide irse, de cara a solucionar posibles problemas de insatisfacción que podrían generar una dinámica de cambios frecuentes en el personal.

6.1.12 Visita a la empresa u organización

Tanto si se hace de cara al exterior o para un público interno, las visitas a la empresa refuerzan la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, refuerza el sentimiento de pertenencia, permite a los empleados conocer mejor los departamentos con los que no tienen relación directa (orgánica o geográficamente), inserta a la empresa en su ambiente y saca a la plantilla de su rutina, poniendo en valor su trabajo cotidiano. Como contrapeso, este tipo de acción tiene un alto coste en tiempo, tanto de preparación como de desarrollo de la visita, y de organización (Piñuel, 1997: 125-126).

En comunicación interna, la visita a la empresa es un desplazamiento de toda o parte de la plantilla (y sus familias, según el caso) a la sede central, a las delegaciones, a las fábricas u otras instalaciones de la organización. Este recurso tiene más sentido si se organiza para un nutrido

grupo, ya sea porque se trate de una mediana o gran empresa o, en el contexto universitario, en una jornada de promoción o bienvenida destinada especialmente para los nuevos estudiantes.

Es, además, una buena ocasión para que el director de la empresa, un cargo de responsabilidad o el director de comunicación realice una breve introducción a la empresa, aportando en su discurso datos que ayuden a generar una mayor comprensión sobre la complejidad en la que se desarrolla la organización. De este modo se construye una imagen de la empresa desde una perspectiva distinta a la habitual.

6.1.13 Línea directa interna

La línea directa es, según Villafañe (2011: 313), “un servicio de recogida de demandas de información que surjan de cualquier persona de la organización. Su difusión es individual y a ella tienen acceso todos los empleados”. Se trata de una vía para resolver dudas de todo tipo en el seno de la organización, facilitando la interacción dentro de la organización y ahorrando tiempo a la persona interesada. Supone, además, un instrumento para conocer la demanda informativa dentro de la empresa, evaluando el interés y la efectividad de las políticas de comunicación interna llevadas a cabo.

Según este autor, los criterios a seguir para que la línea directa interna sea eficaz son:

- Las respuestas deben ser rápidas, coherentes y concretas.
- Siempre que sea posible, la persona que posea la información deber ser también la que conteste.
- Es imprescindible conseguir credibilidad.
- La información recibida debe ser almacenada y procesada.

Ya sea mediante teléfono o intranet, Villafañe propone que sea la unidad de comunicación interna la que gestione este servicio, derivando la cuestión hacia otra unidad distinta en caso necesario. Las cuestiones más frecuentes pueden resolverse mediante otros soportes de comunicación.

Una variante de este método de comunicación puede ser las [preguntas a la dirección](#). Una fórmula que concede a todos los empleados la posibilidad de plantear las preguntas que quiera a la dirección de su organización, según señalan Rico y Lorente (2005: 309-120). Para estas autoras, la principal ventaja que plantea esta herramienta es una mejora de la calidad de la información descendente a la vez que se fomenta el espíritu de iniciativa de los empleados. Una ausencia reiterada de respuesta por parte de la dirección podría, no obstante, minar la credibilidad del sistema y originar una pérdida de interés hacia este recurso.

6.1.14 Audiovisuales de empresa

Se trata de una evolución en el soporte producto de las nuevas posibilidades tecnológicas. Su carácter puede variar en función del interés de la empresa. La formación es uno de los fines más frecuentes: materiales didácticos destinados a abordar un asunto concreto. Además están los audiovisuales informativos, destinados a presentar la empresa en su globalidad o desde un ángulo específico, y los de promoción, para fomentar el conocimiento de personas, productos o técnicas (Piñuel, 1997: 117).

Uno de los audiovisuales más extendidos es el **vídeo corporativo**, el cual “contiene la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso” (Fernández Beltrán, 2011: 100). Se trata de una panorámica de la entidad utilizando las ventajas del lenguaje visual, más atractivo y sencillo de entender, que puede complementar o verse complementado por otros recursos impresos.

Otro recurso audiovisual de carácter informativo es la **videorrevista de empresa**, cuyo principal objetivo es ofrecer información corporativa tanto para los empleados como para sus familias (Justo Villafañe, 2011: 312). Su estructura de contenido puede seguir unos criterios similares a los de su versión impresa, variando el lenguaje siguiendo los cánones de las piezas audiovisuales.

6.2 Soportes digitales

Siguiendo a Candón Mena (2011: 130), los soportes digitales (que este autor califica como “nuevos medios”) se caracteriza, frente a los tradicionales, por:

- **Digitalización**, es decir, paso de un soporte analógico a uno electrónico.
- **Hipertextualidad**, o estructuración de los contenidos en red.
- **Reticularidad**, de forma que la comunicación ya uno es de uno a muchos sino de muchos a muchos.
- **Interactividad**, o participación activa y en tiempo real del receptor.
- **Multimedialidad**, ya que en medios como Internet confluyen simultáneamente contenidos de todo tipo (texto, imagen, audio, vídeo)
- **Desenclave temporal**, que permite la comunicación en directo o en diferido según las preferencias del usuario.
- **Deslocalización**, evitando la territorialidad.

Al igual que las TIC marcan la línea que define un medio tradicional de un medio digital, la evolución tecnológica y, especialmente, el desarrollo de Internet han supuesto un cambio de paradigma entre lo que se ha venido a llamar web 1.0 de la web 2.0. La primera consiste en una web estática, construida en lenguaje HTML, con una estructura fija y de escasa actualización

que, además, no permitía al usuario interactuar con el contenido. La segunda, por el contrario, supone una evolución en el modo en el que el usuario aprovecha los recursos de Internet.

Bajo el paraguas de la web 2.0, existe una serie de tecnologías que posibilitan que la Red dé un salto a lo social. Las webs estáticas dan paso a los blogs, donde el usuario de un modo fácil puede crear contenido, compartirlo y comentarlo con la comunidad. La enciclopedia tradicional evoluciona hacia la Wikipedia, donde se construye la información de forma colaborativa entre todos aquellos que quiera aportar sus conocimientos al resto de visitantes. La tecnología de sindicación de contenidos (RSS) permite nuevas formas de difusión. Las redes sociales generan nuevas dinámicas en las relaciones personales, potenciando la construcción de un “yo virtual” donde se pasa del pseudónimo al nombre y apellidos. Suponen un entorno de comunicación inédito hasta el momento, con sus propias reglas, y una vía para llegar a esos públicos que abandonan los medios tradicionales como la televisión.

En el contexto de comunicación empresarial e institucional esta evolución ha supuesto también interesantes mejoras, que han ido evolucionando con los tiempos. La web corporativa se ha constituido todo un portal donde la información convive con herramientas de comunicación o de administración electrónica. La intranet ha incorporado, también todo un abanico de nuevas posibilidades abrazando el uso de los blogs y de las wikis. Esto es así hasta el punto que el 62% de las empresas manifiestan que la cultura 2.0 ocupa un lugar importante en su organización, según el informe *Redes sociales, social media y entorno digital en la comunicación interna* impulsado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012).

Las redes sociales, en pleno auge, han empezado a hacerse un hueco en el contexto interno organizacional. Más de la mitad de las empresas analizadas en este estudio afirma que está realizando o va a realizar a corto plazo acciones de comunicación interna que utilicen como soporte este medio. Incluso, el 22 % afirma contar con una red social interna, creada en su mayoría por iniciativa de la propia empresa. Estos datos pueden ser interpretados como un síntoma de que las organizaciones están perdiendo el miedo a incorporar y aprovechar las últimas tendencias en comunicación.

De este modo, y siguiendo la literatura existente, se definen un total de siete medios digitales, divididos en dos grupos: de primera y segunda generación.

1ª Generación

6.2.1 Correo electrónico.

La nueva versión de la tradicional carta antecede a la propia concepción de Internet, lo cual no hace más que resaltar el valor que tiene ser a día de hoy el servicio electrónico más utilizado a nivel internacional y, por supuesto, español. El estudio ‘Navegantes en la Red’²⁷ presentado en

²⁷ 14º Navegantes en la red. Estudio de AIMC publicado en febrero de 2012. Consultado el 7 de octubre de 2012 en <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>

febrero de 2012, y editado anualmente por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), lo posiciona como el servicio de Internet más utilizado en nuestro país con un 94,4 por ciento, por delante de la navegación en el World Wide Web (88,5 %) y muy superior al tercer servicio más popular, la mensajería instantánea (40 %).

El correo electrónico, o e-mail si se prefiere la voz inglesa, hace posible el envío de mensajes escritos entre dos o más usuarios, con el valor añadido de la inmediatez en su recepción gracias a la tecnología de la información y la comunicación. Esta herramienta ofrece además la opción de ir acompañada de otros elementos adjuntos como archivos de texto, imágenes, vídeos... algunos de los cuales pueden aparecer integrados en el mismo cuerpo de texto, gracias a la implementación del lenguaje HTML propio de las páginas web, lo que aumenta su versatilidad.

En el contexto empresarial, el correo electrónico se ha convertido en un útil de comunicación básico para el día a día, tanto en el interior de las organizaciones como en su contacto de cara al exterior. Su inmediatez y facilidad de uso hacen del email, sin embargo, una espada de doble filo ya que su gestión diaria puede llegar a suponer un verdadero problema para la empresa. Un informe elaborado por la compañía Plantronics puso sobre la mesa a finales de 2011 que los directivos españoles dedican una media de 2,24 horas al día a utilizar el correo electrónico, lo que en el caso de una vida laboral de 40 años, equivale a diez años. Esta avalancha de información también genera cierta dependencia, hasta el punto que más del 49 por ciento de los directivos españoles reconocen consultar al menos una vez su email durante sus días de descanso, según un estudio del servicio de empleo Experteer.

Este creciente número de correos electrónicos gestionados, sumado a la entrada en los buzones digitales del correo no deseado o spam²⁸, hacen de este medio una vía poco propicia a la hora de enviar mensajes de gran calado o que requieran de una acción urgente. La falta de eficacia a la hora de discriminar la importancia de cada correo abre la posibilidad de que estos mensajes relevantes pasen inadvertidos entre el resto. Además, frente a la conversación telefónica, el email tiene un carácter asíncrono, existiendo una demora entre el envío, la recepción y la respuesta, lo que refuerza la idea de que es una herramienta no muy apropiada para comunicar información delicada o complicada, u otras destinadas a influenciar, persuadir o vender una idea (White, Vanc y Stafford, 2010: 70).

Junto a lo ya expuesto, otra de las ventajas que presenta el correo electrónico es servir de soporte para otras herramientas de comunicación. Igual que el papel sirve del mismo modo para un informe que para una revista, el email se encuentra ligado a los siguientes medios:

Listas de distribución. En esencia, son mensajes que se envían a una base de datos con múltiples direcciones de correo electrónico que giran, generalmente, en torno a una temática. Los integrantes reciben todos los mensajes que se remiten a la lista. La opción

²⁸ Según datos de octubre de 2012 del Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, en torno al 40 % de los mensajes de correo electrónico entran en la categoría de no deseado. Consultado el 7 de octubre de 2012 en http://cert.inteco.es/estadisticas/red_sensores_spam/

de responder o de enviar un nuevo mensaje dependerá de si se trata de una lista de distribución restringida (solo unos pocos pueden escribir en ella), moderada (una o varias personas ejercen de filtro sobre lo que se envía ajustándose a unas normas internas) o libre.

De cara a la comunicación interna, este medio tiene gran utilidad para informar de manera simultánea a grupos cerrados. Un grupo de trabajo, el conjunto de mandos intermedios o un departamento, por poner varios ejemplos, recibirían a la vez datos de interés común. En una lista libre, estos grupos podrían mantener a través de esta herramienta debates internos sobre la información en cuestión o sobre alguna temática de actualidad o de interés común. Fernández Beltrán (2011: 126) recomienda a este respecto que el responsable de comunicación de la organización ejerza las veces de moderador de los mensajes, no como agente de censura sino como encargado de asegurar el uso eficiente de la herramienta. Esto se debe a que un mal empleo de las listas acaba en desinterés y en el envío de los mensajes directamente a la papelera.

Alertas. Puede considerarse como una variante de las listas de distribución. Su objetivo es la de enviar mensajes avisando de determinados cambios. En el contexto universitario, por ejemplo, un sistema de alertas puede servir para mantener informados a los estudiantes suscritos de la apertura de una convocatoria de becas o del retraso en la devolución de un libro a la biblioteca.

Boletín electrónico. Este recurso informativo, que se encuentra a menudo en Internet por su nombre en inglés, *newsletter*, es una versión digital del boletín o periódico de empresa. Aprovecha el potencial visual del lenguaje HTML, para presentar a través del correo electrónico periódicamente titulares y/o resúmenes de las principales noticias de interés de la compañía, aunque también se incluyen otras informaciones relacionadas con el sector, de actualidad social, legislativa, etc. En concreto, lo que llega al email es una suerte de portada con enlaces que dirigen a la web de la compañía o a aquellas otras páginas donde se encuentre la noticia referenciada.

Un *newsletter* es un buen recurso para mantener informada a la plantilla, con un coste más bajo del que supone su versión impresa. Incluso si se compone únicamente con noticias procedentes de fuentes externas a la organización, es una herramienta con un gran potencial: mantiene actualizados a los empleados sobre los temas que más le interesan a la entidad, a la vez que ahorra a éstos el tiempo de buscar la información por su cuenta. Si se suma los minutos dedicados individualmente a esta tarea, el tiempo destinado a esta labor de búsqueda en toda la plantilla es considerable. Una versión web del boletín electrónico es, además, una buena opción ya que permite al trabajador acceder a la información fuera del horario de trabajo.

Esta herramienta presenta, como contrapartida, algunas desventajas. Las principales están ligadas al tiempo. Un boletín que se reciba a diario puede llegar a saturar al público interno, que tarde o temprano pierden el interés por su contenido. Los recursos

empleados en elaborarlo se tornan menos eficientes, de forma que la relación coste/impacto es cada vez mayor. Por otra parte, un exceso de frecuencia o de contenidos hacen perder, en el mejor de los escenarios, capacidad de producción. Ofrecer la posibilidad de darse de baja de estas listas es una buena fórmula para medir el interés y el nivel de impacto.

6.2.2 Web corporativa.

El desarrollo de Internet ha propiciado un cambio en el paradigma de cómo las organizaciones se presentan a sus públicos en este entorno digital. En una primera etapa, era símbolo de modernidad contar con una página web corporativa, concebidas en esta fase preliminar como catálogos adaptados al lenguaje HTML. Un espacio que daba carácter actual a la organización a través de imágenes, algunos textos sobre “quiénes somos” y “dónde estamos”, listados de productos... como apunta Fernández Beltrán (2011: 177). Estas webs estaban concebidas siguiendo el pensamiento 1.0, con un carácter informativo unidireccional, y pensadas sobre todo para la comunicación externa.

Avances como la administración electrónica o la web 2.0, cuyas herramientas se analizarán en el siguiente apartado, han multiplicado las opciones de la web, reforzando su utilidad de cara a los públicos internos. En este sentido, Fernández Beltrán (2011: 176) habla del salto de la web al portal corporativo como eje de la nueva comunicación interna, definiendo éste como un entorno digital que aúna contenidos de actualidad, específicos o generalistas, con herramientas ligadas a las opciones de Internet (correo electrónico, búsquedas) y a la interactividad entre usuarios (foros, webs personales).

Para este autor son varias las contribuciones que ha realizado la implementación del portal corporativo en lo referente la comunicación interna. Algunas de las más interesantes son:

- **En la cultura interna.** Los mecanismos de diálogo y participación virtual refuerzan las relaciones que la compañía lleva a cabo con sus empleados o la que mantienen estos entre sí tanto en el espacio en la Red público como privado. Los foros, los chats, el correo electrónico, los blogs o las redes sociales son algunos de los recursos que puede ofrecer un portal corporativo para favorecer estas relaciones internas.
- **En la imagen corporativa.** La web ha de ser un reflejo de la actividad de la empresa, transmitiendo su funcionamiento. Esto es así tanto para el visitante externo como para el interno, a través de uno o varios portales de noticias propios para los empleados.
- **En la gestión.** No se puede hablar de portal corporativo si este sitio web no permite resolver trámites administrativos a través de esta interfaz.
- **En la personalización.** Para Fernández Beltrán este es el elemento definitivo del portal, la capacidad no sólo de segmentar la información en función del mapa de públicos sino, yendo más allá, de que sea el propio usuario el que, previa identificación, determine los contenidos que quiere ver bien por sus pautas de navegación o por elección directa.

Las herramientas de participación, gestión o información no constituyen, sin embargo, los únicos factores capaces de influir en el éxito de una web o portal corporativo. El fracaso puede venir de ciertos elementos que se encuentran en el origen mismo del proyecto, de modo que una mala concepción supone la primera gran desventaja de este medio de comunicación interna. Uno de estos elementos es la *usabilidad*, un término definido por el ingeniero Jakob Nielsen (2003) en su artículo “Usability 101: Introduction to Usability” como:

“... a quality attribute that assesses how easy user interfaces are to use. The word ‘usability’ also refers to methods for improving ease-of-use during the design process”

Este concepto se refiere por tanto a la capacidad de un entorno web de ser utilizado por un usuario, de que éste lo comprenda y pueda manejarse en él correctamente desde la primera visita o, al menos, que la curva de aprendizaje sea pronunciada. Según Nielsen, son cinco los elementos que delimitan la calidad de la usabilidad:

1. **Capacidad de aprendizaje.** ¿Cómo de fácil le resulta a los usuarios realizar tareas básicas la primera vez que se encuentran con el diseño?
2. **Eficiencia.** Una vez que los usuarios conocen el diseño, ¿con qué rapidez llevan a cabo las tareas?
3. **Capacidad de recuerdo.** Después de un periodo largo sin utilizar el diseño, ¿recuperan los usuarios su destreza en el uso de la web fácilmente?
4. **Errores.** ¿Cuántos errores cometen los usuarios?, ¿cómo de graves son?, ¿es fácil para ellos recuperarse de ellos?
5. **Satisfacción.** ¿Cómo de agradable resulta utilizar el diseño?

A estos, el autor añade un elemento clave como es la utilidad, referida a la funcionalidad del diseño: ¿hace lo que los usuarios necesitan? Usabilidad y utilidad determinan para Nielsen cuán práctico puede resultar algo:

“It matters little that something is easy if it's not what you want. It's also no good if the system can hypothetically do what you want, but you can't make it happen because the user interface is too difficult”.

Un aspecto que no contempla Nielsen en su artículo, pero que está íntimamente ligado con la usabilidad, es la arquitectura de la información, definida por Hagedorn (2000: 5) como “The art and science of organizing information to help people effectively fulfill their information needs”. Si bien no está ligada únicamente al diseño web sino que afecta al conjunto del universo digital, la arquitectura de la información pretende dar un orden y distribución lógicos a la información, de manera que los contenidos sean asimilables, accesibles y usables por parte del usuario. Para ello, se analiza al usuario y se construye la distribución y la jerarquía de la web recurriendo a distintos elementos textuales, visuales, gráficos...

Siguiendo con los elementos que pueden determinar el fracaso de una web, junto a la usabilidad está la *accesibilidad web*. Según el World Wide Web Consortium (W3C)²⁹, este concepto se refiere al acceso universal a la web, independientemente del tipo de hardware, software, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios. Se trata pues de un elemento muy importante, sobre todo para permitir el acceso a la información a personas con discapacidad o de edad avanzada.

Si bien este elemento es positivo en el seno de una empresa, al permitir la integración total del conjunto de sus empleados, su cumplimiento es obligatorio por parte de las páginas webs de administraciones públicas o con financiación pública (entidades públicas empresariales, fundaciones, universidades, colegios...) Desde el año 2002 se han venido desarrollando distintas normativas referidas a la accesibilidad. Los criterios por los que se regulan estos niveles están a día de hoy fijados por la "Norma UNE 139803:2012: Requisitos de accesibilidad para contenidos en la Web"³⁰. Una norma basada en las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG, por sus siglas del inglés) 2.0 desarrolladas por la W3C (2008), la cual sigue cuatro principios básicos:

1. **Perceptible**. Tanto la información como los elementos de la interfaz de usuario deben presentarse a los usuarios de manera que éstos puedan percibirlos. Esto se hace ofreciendo una alternativa textual a los contenidos no textuales (fotos, vídeos), creando contenido que se pueda presentar en diferentes formatos sin perder información, utilizando color, distintos tamaños de texto, etc.
2. **Operable**. Los componentes de la interfaz de usuario y de la navegación han de ser operables, haciendo todas las funciones accesibles desde el teclado, proporcionando a los usuarios el tiempo suficiente para leer y usar el contenido, evitando un diseño que pueda causar ataques (parpadeos, flashes) y ofreciendo medios que permitan al usuario navegar, localizar contenido y conocer dónde se encuentra.
3. **Comprensible**. La información y el manejo de la interfaz de usuario deben ser comprensibles, haciendo los textos legibles, creando diseños web predecibles y ayudando a los usuarios a evitar y corregir errores.
4. **Robusto**. El contenido debe ser lo suficientemente robusto como para confiarse a su interpretación por parte de una amplia variedad de agentes de usuario, incluidas las tecnologías de apoyo.

Junto a estos tres aspectos vinculados al éxito de una página o portal web (usabilidad, arquitectura de la información y accesibilidad web) existen otros riesgos e inconvenientes de

²⁹ El World Wide Web Consortium (W3C) es una comunidad internacional que desarrolla estándares que aseguran el crecimiento de la web a largo plazo. A través de distintos servicios, W3C certifica la accesibilidad de una web según la escala A, AA y AAA que fija unos puntos prioritarios para hacer una página accesible a las personas con discapacidad.

³⁰ Según la Resolución de 3 de septiembre de 2012, de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, por la que se publica la relación de normas UNE aprobadas por AENOR durante el mes de julio de 2012 (BOE nº 237 de 2 de octubre de 2012)

centralizar la comunicación interna en la web. La más clara es la *dependencia del acceso a Internet*: un fallo en el servidor que suministra de conexión a los trabajadores puede dejar sin información básica de consulta (listado de teléfonos, por ejemplo) o sin estructura de gestión online a la entidad. Aun siendo poco frecuentes los problemas de estas características, es necesario plantear vías alternativas para no dejar la vida de la empresa paralizada durante el tiempo que tarde en recuperarse el servicio.

El rechazo de los usuarios a las herramientas web es otro de los riesgos. Se ha apuntado la necesidad de que la página web esté diseñada para ser fácil de utilizar para todos los públicos internos, independientemente de si tienen mayor o menor habilidad en el empleo de los recursos digitales. Pero existe otro punto a tener en cuenta: la organización encontrará quien se resista a utilizar estas nuevas herramientas. Es necesario aplicar aquí los pasos analizado en el apartado sobre la gestión del cambio para desarrollar con éxito la etapa de transición. Sin convencer a toda la plantilla de la necesidad y utilidad de los nuevos recursos, esta etapa se alargaría *sine die* al dejar a algunos (o muchos) individuos detrás de la innovación tecnológica.

Un último punto sobre el que llamar la atención está relacionado con las tendencias en comunicación. Mientras que en 2011, el 71 por ciento de las empresas españolas contaba con página web (según datos de la última “Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas” del Instituto Nacional de Estadística), la irrupción en el panorama comunicativo de las redes sociales ha puesto en duda para algunos expertos la continuidad de este medio de cara al público externo. Un dato que respalda esta idea lo aporta la quinta edición del estudio “The socialisation of brands” de la consultora Universal Mccann (2010): las visitas a páginas oficiales entre 2008 y 2010 cayó un 10 por ciento, posicionándose en esta fecha en torno al 75 por ciento de los encuestados³¹.

Aunque esto afecta sobre todo a la comunicación externa, obviar estas tendencias puede hacer que la organización realice un importante esfuerzo en tiempo y dinero a la hora de planificar recursos (chats, foros, blogs) cuando la plantilla, siguiendo las tendencias sociales en internet, prefiera el uso de otras bien distintas (microblogging, redes sociales).

6.2.3 Intranet

Una definición bastante consensuada de lo que es una Intranet la aporta Justo Villafañe (2011: 308), quien la entiende como “una red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa”.

³¹ La tendencia a la baja en la consulta de las webs corporativas es generalizada, incluso en sitios cuyo negocio está basado exclusivamente en internet como eBay. Un artículo ilustrador de esta tendencia aunque anticuado, razón por la que no lo empleamos en la fundamentación del texto, es el publicado por el blog Digital Buzz bajo el título “Losing To The Social Web: Visualized”. En él se muestra de manera visual la caída de visitantes en las web de Sony, Adidas, Dell o BMW, frente al ascenso de Facebook, Twitter o LinkedIn.

<http://www.digitalbuzzblog.com/loosing-to-the-social-web-visualized/3/>

Estamos, entonces, ante una infraestructura de comunicación privada, pensada exclusivamente para su uso interno por parte de una organización y que conecta entre sí a su plantilla, esté o no próxima físicamente. A través de las intranets se puede acceder también a Internet, pero ambas redes se mantienen separadas con distintos mecanismos de seguridad para evitar el acceso de personas no autorizadas ajenas a la entidad.

Según la *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2009-2010* elaborada por el INE (2010), una de cada cuatro empresas españolas cuenta con una intranet³². Un espacio que ofrece todos los recursos disponibles en Internet pero en un entorno privado. La web corporativa, abordada en el anterior punto, es una de las aplicaciones más extendidas en este medio, hasta el punto que en ocasiones se emplea intranet como su sinónimo. No obstante, son otras muchas las funcionalidades que ésta ofrece para el día a día de la entidad y que van desde el correo electrónico interno pasando por redes sociales, aulas virtuales, foros, búsquedas, blogs, videoconferencias, bases de datos... Un amplio abanico de posibilidades que hacen de este medio de primera generación un espacio adaptado a las nuevas opciones de la web social.

Para Castillo Esparcia (2010: 277-278), la intranet ofrece numerosas aplicaciones en materia de comunicación interna, destacando especialmente aquellas relacionadas con una mayor interacción e inmediatez en los flujos de comunicación:

- Creación y difusión de información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal) con el valor añadido de la inmediatez.
- Comunicación y colaboración en tareas generales, ya sea sobre normas comunes o referente a lo que son normas corporativas o a aspectos de cohesión interna entre los empleados.
- Creación de grupos de trabajo virtuales y dinámicos agrupados de una manera funcional o por temáticas de interés.
- Elaboración e integración de bases de datos sobre todo tipo de documentos transversales sobre la organización (normas, historia) y sobre aquellas temáticas que son propias de los departamentos.
- Comunicación interactiva (foros, videoconferencias...) que mejoran las relaciones dentro de la organización y fomentan el intercambio de ideas y propuestas.
- Enseñanza a distancia como uno de los ejes de los procesos de comunicación interna en las organizaciones.
- Soporte y ayuda inmediata para todo tipo de informaciones, documentos, acceso a personas, etc.

³² Dato más actual ofrecido por el Instituto Nacional de Estadística. La variable sobre el porcentaje de empresas que disponen de intranet desaparece en las dos últimas ediciones de la encuesta.

La suma de estos y otros aspectos hacen de la intranet una herramienta con interesantes ventajas comunicativas para la empresa. Para De Marchis, Gil-Casares y Lanzas (2007: 195) una de ellas es que ayuda a la independencia e interacción de las personas, lo que les permite un mejor desempeño de su trabajo gracias a una mayor disponibilidad de la información y a la posibilidad de colaboración a distancia en equipos multidisciplinares. A esto, Villafañe (2011: 310) añade el incremento de la productividad a través de un mejor acceso a la información, sumando fuentes internas y externas, y el posicionamiento de la intranet como el sistema de gestión de la información más eficaz.

Junto a los inconvenientes y riesgos enumerados al abordar el portal corporativo, algunos de los cuales son recurrentes a la introducción de cualquier tecnología nueva, Castillo Esparcia (2010: 286-287) destaca la infrautilización. Sin una introducción correcta de la tecnología se puede encontrar rechazo entre ciertos sectores de la plantilla, lo que puede afectar el nivel de aprovechamiento de la inversión realizada. Para ello propone una estrategia sustentada sobre tres parámetros: sensibilización, persistencia y utilidad de la intranet. Otros de estos inconvenientes están referidos a la necesidad de formación previa para su uso, necesidad de mantenimiento constante, actualización diaria, falta de contacto humano o infoxicación³³ (De Marchis, Gil-Casares y Lanzas, 2007: 201).

2ª Generación

6.2.4 Blogs

Un blog, abreviatura del inglés *weblog*, es definido por el *Diccionario panhispánico de dudas* como un “sitio electrónico personal, actualizado con mucha frecuencia, donde alguien escribe a modo de diario o sobre temas que despiertan su interés, y donde quedan recopilados asimismo los comentarios que esos textos suscitan en sus lectores”. El periodista norteamericano Justin Hall es reconocido como el pionero³⁴ en utilizar estas bitácoras, término elegido en español como traducción de blog.

La facilidad de actualización, ligada a los numerosos servicios de blogs gratuitos tales como Blogger o Wordpress y a la sindicación de contenidos por RSS, ha sido clave en el éxito de estos diarios caracterizados por constituir un espacio de carácter personal, cercano y bidireccional donde se publican con asiduidad nuevos *post* o entradas, con un enlace fijo propio (*permalink*) y mostrados por lo general en una cronología inversa (de más nuevo a más antiguo).

Si bien el blog apareció a mediados de los noventa, su popularidad empezó a crecer a partir del año 2000 hasta alcanzar un hito importante: el término “blog” se estableció en 2004 como la

³³ Neologismo acuñado por Alfons Cornella que se refiere a la intoxicación informacional, una situación en la que se tiene más información de la que humanamente se puede procesar y, como consecuencia, surge la ansiedad.

³⁴ Siendo estudiante del Swarthmor College, en 1994 Justin Hall comenzó un diario basado en la web bajo el título “Justin’s Link” el cual aún sigue actualizando.

palabra del año en el ranquin de la editora Merriam-Webster. El sector empresarial no tardó mucho en aprovechar las posibilidades que le ofrecía este nuevo modo de contar las cosas, constituyendo a día de hoy en torno al 20 por ciento de la blogosfera según Technorati (2011)³⁵. En opinión de Fernández Beltrán (2011: 152-153):

“El desarrollo de blogs propios por parte de las empresas responde tanto a una voluntad de acercar sus mensajes a los diferentes públicos e interactuar con ellos, como a una forma de contrarrestar las voces en ocasiones críticas que dominan la blogosfera, de modo que la versión de las compañías no se quede al margen de las conversaciones de la red”

Desde el punto de vista de la comunicación institucional, un blog puede utilizarse como vehículo de la comunicación interna y externa. Su origen como diario personal le otorga de partida a la bitácora un carácter informal (aunque esto no sea así en todos los casos). Esto le permite a la organización (ya sea desde un espacio corporativo o el de su presidente/CEO) no solo contar las cosas de otra manera a como lo haría en la presentación de un producto o a través de una nota de prensa, sino de introducir una amplia variedad de temas: novedades del día a día, retazos de la historia de la compañía, perfiles de personas destacadas de la organización, avances con respecto a las nuevas novedades, posicionamiento ante determinados temas de actualidad y un largo etcétera.

A esto habría que sumarle los nuevos niveles de interacción y conformación de comunidad que imbuyen a la web social frente a la versión 1.0, y que hacen que la información tenga vida propia. A este respecto, señala Sánchez Calero (2005: 105) que en los blogs:

“... se invita a los públicos internos a que participen, dejen sus impresiones, ideas o reflexiones, sobre su labor profesional o sobre los productos en los que está trabajando. Y da la oportunidad también a sus empleados a que respondan, discutan o aporten comentarios, lo que suscita una comunicación horizontal muy interesante”.

La suma del diálogo interno y de la versatilidad de los blogs hacen de esta herramienta un buen aliado a la hora en una importante tarea: el aprendizaje. Llevado a la empresa, la bitácora puede ser uno de los vehículos para la enseñanza informal (por ejemplo, a través de un blog que analice los últimos avances en un determinado tema) o formal, dando soporte a un curso de formación o sirviendo como cuaderno de ejercicios de los alumnos de dicho curso. El diálogo en los comentarios y en los blogs personales crean un escenario positivo para desarrollar el aprendizaje colaborativo³⁶, donde todos comparten información, contrastan ideas y enriquecen

³⁵ Según el informe “State of the Blogosphere 2011” de Technorati, la blogosfera está constituida aproximadamente por un 60 % de blogs mantenidos como entretenimiento, 18 % editado por bloggers profesionales a tiempo parcial o completo, 8 % de blogs corporativos y un 13 % de emprendedores, o individuos que bloguean para una empresa o para la organización a la que pertenecen.

³⁶ Según la Wikipedia, el aprendizaje cooperativo o colaborativo es un enfoque que trata de organizar las actividades dentro del aula para convertirlas en una experiencia social y académica de aprendizaje. Los estudiantes trabajan en grupo para realizar las tareas de manera colectiva.

sus conclusiones gracias a la posibilidad de contemplar distintos puntos de vista. Además, los contenidos permanecen ahí, pudiendo ser revisados por los usuarios e, incluso, retomados pasado el tiempo, de modo que el blog se convierte en una herramienta de gestión del conocimiento.

Sin entrar en excesivo detalle, otras de las funciones que cumplen los blogs como medio de la comunicación interna son:

- **Difusión de la cultura corporativa.** El blog corporativo puede ser un buen soporte para comunicar el pasado, presente y futuro de la organización, su visión con respecto hacia dónde se dirige y cómo sus empleados ayudan a la consecución de los objetivos.
- **Gestión de proyectos.** Al igual que en planes de aprendizaje, el blog puede ser la columna vertebral de la comunicación y coordinación en torno a un proyecto. Un punto de encuentro donde encontrar información y debatir sobre los progresos y las trabas, nuevas ideas...
- **Liderazgo.** Tanto fuera como dentro, un blog es un modo de trabajar el liderazgo de una empresa o profesional en determinados temas. El blog del presidente, del rector de la universidad o del responsable de la organización es un vehículo para ganar notoriedad, prestigio y para reforzar su figura como líder de la entidad.
- **Cohesión interna.** Un entorno privado donde debatir, de igual a igual, con otros empleados y con los directivos aporta la oportunidad de convencer o, al menos, de argumentar los últimos acontecimientos o decisiones. Si bien es difícil que todos estén de acuerdo, el diálogo permite acercar posturas.
- **Implicación y motivación.** Esto es posible en múltiples formas, como hemos tenido ocasión de analizar. El reconocimiento social puede ser una de ellas, ya sea hablando de un empleado en el blog corporativo como pidiéndole que escriba uno para la empresa, ayudando al resto de compañeros con sus conocimientos.

6.2.5 Wikis

Una wiki³⁷ es una herramienta web colaborativa, que permite a múltiples personas editar de manera simultánea páginas desde su navegador web. Contemporánea de los blogs, tiene su mayor exponente en la Wikipedia, la enciclopedia libre, cuyos usuarios construyen los contenidos aportando sus propios conocimientos en la materia de forma gratuita y ofreciéndolos al resto de la comunidad que conforma Internet. Para ello recurren a un gestor que, como en los blogs, se asemeja a un tradicional procesador de textos para hacer la tarea de

El aprendizaje en este enfoque depende del intercambio de información entre los estudiantes, los cuales están motivados tanto para lograr su propio aprendizaje como para acrecentar el nivel de logro de los demás

³⁷ Este término procede del hawaiano wiki, que significa rápido, y fue empleado por primera vez con su nueva acepción por Ward Cunningham, creador del primer sitio wiki, el WikiWikiWeb, en marzo de 1995.

crear, modificar y borrar lo más sencilla posible. El resultado se muestra como una web tradicional.

Una de las principales aportaciones de las wikis a la comunicación interna es su utilidad para el desarrollo de proyectos en equipo, especialmente si sus miembros están dispersos geográficamente. La wiki se crea al inicio del proyecto y se cierra junto con el mismo. Conformando de este modo una base de datos de edición instantánea, fácil de usar y de compartir. Las aportaciones de cada editor se pueden, además, discutir de manera interna, de modo que se consensúe el texto final. Además, ante cualquier imprevisto, se puede recuperar las versiones anteriores del texto y compararlas con la más actual.

Para Márquez Barrios (2008), esta herramienta presenta algunas ventajas en la gestión de proyectos con respecto a otras como el correo electrónico por varias razones:

- Las wikis son webs. Están siempre disponibles para cualquiera de sus usuarios en un lugar único de trabajo que reúne progresivamente todos los avances.
- No son invasivas. Quien desee consultar o modificar el contenido acude allí cuando lo desee, sin necesidad de administrar una bandeja de entrada abarrotada de correos.
- Nadie queda excluido. El reenvío y los "con copia a" habituales del correo electrónico pueden provocar que la información se pierda por el camino o que las respuestas e intercambios se solapen unos con otros.
- Los documentos adjuntos están alojados en la wiki, evitando problemas de tráfico y de memoria.
- El resultado total se puede almacenar en un fichero único comprimido que incluya archivos y enlaces.
- La mayoría de las wikis actuales conservan un historial de cambios que permite recuperar fácilmente cualquier estado anterior y ver 'quién' hizo cada cambio.

Junto a la gestión de proyectos, Javier Celaya (2011) añade varios posibles usos de la wiki en comunicación interna. Uno de los más interesantes es recurrir a esta herramienta para la creación de manuales de bienvenida para nuevos empleados (aplicable también a otros documentos analizados en el apartado sobre medios clásicos de la comunicación interna), aprovechando la versatilidad de las wikis para mantener siempre actualizadas todas las secciones de éste. Otros usos son, según el autor, un wiki interno como soporte de intercambio de ideas y *brainstorming*, agenda de reuniones en formato wiki para generar encuentros más participativos o wikis de productos, donde se recojan sus funcionalidades, características, precios, opiniones de clientes, etc.

6.2.6 Redes sociales

Tras los blogs y las wikis, la tercera gran revolución que ha llegado de manos de la web 2.0 han sido las redes sociales virtuales. Facebook, Twitter, Tuenti, LinkedIn o Google + no son más que la punta del iceberg de todo un universo de aplicaciones construidas sobre la base de las

interacciones entre grupos de personas (usuarios) que crean y comparten entre sí todo tipo de información en un entorno digital más o menos acotado. Si bien la presencia en redes sociales³⁸, entendida como el uso de plataformas como las anteriormente citadas, tienen especial interés de cara a la comunicación con el exterior, no se puede obviar que los propios empleados y directivos pueden verse influenciados por la actividad que en ella realice la organización. Al igual que ocurre con los medios de comunicación, la cultura e identidad corporativas también se transmiten por estas vías hacia los públicos internos.

Javier Celaya (2011) considera las redes sociales como "... lugares en internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutamente desconocidos". Este autor advierte sobre la diferencia entre redes sociales y comunidades virtuales, siendo estas últimas "... un grupo de personas que tienen un interés común y que desean relacionarse a través de la red para compartir sus experiencias y opiniones sobre esa materia".

Aunque se refiere a una comunicación empresa-consumidor, el libro blanco *La función del community manager*, editado por la Asociación Española de Responsables de Comunidad Online y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) y la consultora Territorio Creativo, recoge varias razones aplicables a los públicos internos por las cuales los medios sociales son una buena inversión en marketing:

- Juegan con un consumidor activo y productor de contenidos (prosumer), mucho más involucrado y apasionado;
- Generan lazos emocionales con el consumidor, a través de conversaciones e interacciones con las marcas;
- A diferencia de otras acciones publicitarias, son progresivos y exponenciales, porque lo que hoy se construye sigue en pie mañana, y el efecto viral de los mismos, hace que los indicadores clave crezcan de forma exponencial;
- El contenido tiene que viajar a donde está la gente. Los websites corporativos pierden audiencia frente a los medios sociales.

De cara a la comunicación con los públicos internos, las organizaciones tienen dos posibilidades a su alcance. Por un lado está la participación en redes sociales generalistas como puede ser Facebook, quienes ofrecen la opción de crear páginas y grupos de debate privados. Su principal ventaja es que los trabajadores que participan en ellas están familiarizados con su funcionamiento, lo que aumenta las posibilidades de que se conviertan en usuarios activos (Fernández Beltrán, 2011: 163). Como inconvenientes, cabe destacar los problemas de privacidad, la reticencia a unir en un mismo espacio virtual vida pública y privada o el hecho de

³⁸ El concepto comúnmente empleado adolece del uso de la coletilla "virtual". Se trata sin embargo de un mal empleo, ya que el concepto "red social" es propio de disciplinas como la Sociología y había sido acuñado mucho antes de la aparición de todas estas aplicaciones basadas en Internet.

que se utiliza un servicio ofertado por una empresa que puede cambiar las condiciones (incluso quebrar económicamente), dando al traste con todo lo conseguido hasta el momento.

El desarrollo tecnológico impulsado por las comunidades de usuarios que trabajan en el avance del *software* libre, permite por otra parte que la organización desarrolle su propia red social. Ning o Elgg son algunos de los *softwares* disponibles para tal tarea, sencillos de instalar en un servidor propio o en una intranet y que ofrecen muchas más posibilidades que las redes sociales generalistas. De este modo, además de las opciones básicas (perfiles, comentarios, actualizaciones) en un mismo espacio se puede sumar otras más avanzadas como blogs, foros de discusión, microblogging, wikis, almacén de archivos, etc. A estas ventajas hay que sumarle la privacidad. Aunque todo esto tiene un coste: el éxito depende en buena medida de la capacidad de la organización de movilizar y motivar a su plantilla para que participe y explote las posibilidades de este espacio.

En relación a esto último, una baza con la que cuenta la empresa para construir y llevar a buen puerto su comunidad es la figura del *community manager* (CM) o responsable de comunidad online. Bajo este perfil profesional, que ha ganado fuerza en el mercado laboral durante en los últimos tres años, se encuentra según AERCO-PSM:

“...aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”.

Si bien AERCO-PSM se refiere nuevamente a los clientes, esta definición es igualmente válida si consideramos como clientes a los públicos internos. Esto se ve más claro si se analizan las cinco tareas básicas definidas en *La función del community manager*:

1. **Escuchar.** Monitorizar constantemente la red en busca conversaciones sobre la empresa, competidores o mercado. A nivel interno esto se traduce en analizar las conversaciones mantenidas por la plantilla para conocer su verdadera postura ante determinadas cuestiones, especialmente aquellas que por diversas razones no se atreven a transmitir a sus superiores.
2. **Circular esta información internamente.** A raíz de esta escucha, debe ser capaz de extraer lo relevante de la misma, crear un discurso entendible y hacérselo llegar a las personas correspondientes dentro de la organización.
3. **Explicar la posición de la empresa a la comunidad.** El profesional es, de cara a la comunidad, la voz de la empresa. Traduce los mensajes a un lenguaje cercano y participa activamente en las conversaciones donde se mencione a la empresa. Escribe en el blog corporativo y selecciona y comparte contenido relevante.
4. **Buscar líderes,** tanto interna como externamente. La relación comunidad-empresa está sustentada en la labor de sus líderes y personas de alto potencial. El CM debe ser capaz de identificar y “reclutar” a estos líderes, no sólo entre la comunidad sino, y sobre todo, dentro de la propia empresa.

5. **Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa.** La mayoría de directivos desconoce cómo la comunidad puede ayudar a hacer crecer su empresa. El CM les debe mostrar “el camino” y ayudarles a diseñar una estrategia clara de colaboración.

Con la mirada en estas tareas, no es difícil determinar los beneficios que aportan las redes sociales en relación a las funciones de la comunicación interna. Por una parte, refuerza el diálogo y los flujos de comunicación descendentes, horizontales, transversales y, especialmente, ascendentes. La escucha activa en este medio es más fácil, así como la detección del talento oculto en la plantilla de la empresa. También sirve como canal para trabajar la cultura corporativa, generar sentimiento de pertenencia y reconocimiento social (motivación), además de nuevas sinergias entre las distintas áreas de la organización.

Las herramientas que ofrecen las redes sociales internas son similares en algunos casos a las que se ofrece en las intranets, con el aliciente de estar integradas en un entorno mucho más social y participativo. Dado que ya se han abordado individualmente en este texto, y para no redundar en la misma idea, solo subrayar una vez más cómo todas estas aplicaciones tecnológicas pueden aportar beneficios en la gestión del conocimiento empresarial

Pese a sus beneficios, las redes sociales también tienen desventajas. La primera y más importante es la falta de participación tanto por parte de la empresa como de los usuarios. El mantenimiento de una red social, al igual que otros canales, requiere de tiempo y dedicación. Disponer de este recurso significa una alimentación constante, de manera que si ésta es esporádica o se interrumpe, los usuarios pueden verse desanimados y abandonar la red social.

Desde el punto de vista contrario, si la organización no consigue implicar a sus empleados en una etapa inicial, costará mucho trabajo mantener el proyecto vivo a corto-medio plazo. En ambos casos, el papel dinamizador del *community manager* debe verse sustentado con el compromiso y la evangelización de los directivos. Éstos no solo deben animar a sus empleados a participar sino, además, hacerlo ellos mismos. En el caso contrario, pueden dar la impresión de desinterés por esta herramienta como le ocurrió a Larry Page, CEO de Google³⁹.

³⁹ Paul McNamara escribió en septiembre de 2011 una entrada en su blog bajo el título “Has Google’s CEO stopped using Google+?” en la que denunciaba que durante un mes el directivo de la compañía del buscador más popular de Internet no había actualizado su perfil en la red social que pretendía impulsar. Esta idea tuvo eco en distintos medios de comunicación, en un momento en el que los expertos ponían en cuarentena el éxito inicial de la red social Google+. Esto no hizo más que fomentar la idea de que la aportación de Google al sector de las redes sociales no era en absoluto novedosa.

6.2.7 Podcasting

Si bien no es una de las herramientas más populares entre las empresas, el *podcasting*⁴⁰ propone la producción de contenidos de audio relacionados con una temática que el oyente puede descargarse donde y cuando quiera. Gracias a la sindicación de contenidos los usuarios tienen la opción de suscribirse a las nuevas actualizaciones, evitando de este modo tener que consultar o buscar el archivo de audio en la web. La descarga puede ser automática si se utilizan, por ejemplo, un reproductor de mp3 tipo iPod o una aplicación en el *smartphone*.

Frente a alternativas como el *streaming* o retransmisión en directo, el podcasting ofrece independencia, movilidad y libertad de trabajo. Como señala Fernández Beltrán (2011: 134-135), este medio:

“... ofrece independencia, movilidad y libertad de horario. Es decirse puede oír en cualquier dispositivo portátil que reproduzca archivos mp3, en cualquier lugar, sin limitaciones de cobertura o conexión a la Red, y en cualquier momento, ya que está grabado. Además, el *podcasting* no exige que el emisor tenga que mantener una continuidad similar a la de las cadenas de radio, ya que la suscripción puede ser a un programa diario, semanal o incluso quincenal”.

Las posibilidades de este medio van ligadas a la creatividad del responsable de comunicación interna. Puede emplearse para crear cursos de formación. Otra opción es la grabación y posterior difusión de conferencias o mesas redondas organizadas por la entidad, de modo que se aproveche para crear una base de datos de conocimientos de alto valor añadido. También puede emplearse como alternativa a algunos medios tradicionales. Es el caso de la carta del presidente o del manual de bienvenida.

Aunque producir *podcastings* no es excesivamente caro, lo más costoso es el tiempo que se necesita para elaborarlo. Otro inconveniente es la falta de conocimientos (técnicos, de locución, de redacción) para producir un archivo de audio de cierta calidad, especialmente si se pretende hacer con los recursos propios de la organización. Como ocurre con los blogs, la frecuencia es un factor importante y, junto con la calidad, determinan el éxito de esta iniciativa. Por otra parte, si bien puede escucharse donde y cuando se quiera, hay que evaluar previamente cuál sería la aceptación de la plantilla y medir si tendrá o no una buena acogida, o cuáles son los temas a tratar más interesantes para captar la atención de la audiencia.

⁴⁰ Voz inglesa a modo de abreviatura de la suma de dos términos: Pod (Public on Demand) y *broadcasting*.

7. COMUNICACIÓN INTERNA Y UNIVERSIDAD

La Universidad es una de las instituciones más antiguas de occidente. Como tal ha vivido un importante proceso de transformación, evolucionando tanto en la forma como en el fondo. De la docencia, se ha pasado a la investigación y, posteriormente, también al desarrollo económico y social del entorno. Ha cambiado, pues, junto con las necesidades de cada época aunque en su misión, como ya denunció Ortega y Gasset hace más de ochenta años, sigue sin existir aún un equilibrio.

Entendida como una institución que ofrece una educación superior y concede acreditaciones que reconocen los conocimientos adquiridos, la Universidad nace en el siglo XII en Francia e Italia. La mayoría emergen en el seno de la Iglesia, con el fin de preservar y transmitir el conocimiento en artes, teología, derecho, medicina y filosofía. Una transmisión de maestro a aprendiz, al alcance de unos pocos. Como señala Rodríguez-San Pedro, el gremio de maestros universitarios (*universitas magistrorum*) se reservaba el derecho de admisión y aprobación de los aprendices, promoviéndolos, en su caso, a la maestría mediante una licencia o graduación.

No sería hasta el inicio del siglo XIII cuando España empezó a contar con esta institución, centrada sobre todo en los estudios jurídicos y siguiendo un modelo similar al de Bolonia. Entre 1208 y 1214 aparece Palencia, erigida por Alfonso VIII de Castilla, a partir de la escuela catedralicia. En torno a 1218, Alfonso IX de León funda Salamanca, también con vinculación a la escuela de la catedral. A mediados de siglo, los reyes castellanos apoyan el desarrollo de Valladolid. De este modo, remarca Rodríguez-San Pedro, existe una tendencia a que cada reino poseyera su *studium generale*, es decir, un lugar en donde se impartirían saberes múltiples y que habría sido ratificado por una autoridad ecuménica: la de los reyes, en este caso, respaldada después por bulas papales de reconocimiento de Alejandro IV para Salamanca (1255) y Clemente VI para Valladolid (1346).

Hasta el siglo XV la Universidad vive un periodo de auge y se extiende por Europa, principalmente con el patrocinio de monarcas y nobles. Del XVI hasta el XVIII, experimenta sin embargo una fase de declive, lo que favoreció la aparición de nuevas instituciones: las sociedades científicas y académicas. Un reflejo de ello es, como apuntan Beraza y Rodríguez (2007: 26), que importantes descubrimientos científicos como el heliocentrismo, las órbitas del planeta, la gravitación universal o la oxidación surgieran fuera de las universidades, en academias, gabinetes reales, laboratorios privados, etc.

En este periodo, no obstante, la Península Ibérica vivió un momento de especial profusión universitaria. Como cuenta Rodríguez-San Pedro en su *Historia de las universidades*, con el advenimiento del Estado Moderno de los Reyes Católicos y de los Austrias las universidades medievales peninsulares se convierten en universidades de la monarquía, vivero de

profesionales de la administración y la política del imperio. Entre 1475 y 1625 aparece una veintena de universidades⁴¹, más cercanas al modelo parisino de colegio-universidad o convento-universidad, donde se organizaba la enseñanza en el seno de una pequeña comunidad de estudiantes.

El resurgir de las universidades, con unas características más cercanas a lo que se entiende hoy que es esta institución, tiene su origen a inicios del siglo XIX. Wilhelm von Humboldt propone un nuevo modelo de universidad que suma a su función original, la docencia, otra ligada al desarrollo de nuevos campos científicos emergentes: la investigación, organizada en disciplinas especializadas. Bajo este paradigma se funda en 1810 la Universidad de Berlín, modelo de la Universidad moderna que sirvió de referente para remodelar las universidades medievales como para crear otras nuevas.

Pasarían aún muchos años antes de que la Universidad abandonara su posición como institución elitista abierta a una minoría de estudiantes de las clases más pudientes. Como señaló en 1930 José Ortega y Gasset:

“Todos los que reciben enseñanza superior no son todos los que podían o debían recibirla; son sólo los hijos de clases acomodadas. La Universidad significa un privilegio difícilmente justificable y sostenible”.

No fue hasta mediados de los 50 cuando se inició un proceso en Europa de democratización de la Universidad, derivado de un fuerte incremento demográfico y del nivel de vida, un cambio en las necesidades de la industria y las presiones sociales. El crecimiento de la demanda tuvo como respuesta la ampliación de las universidades y la aparición de otras nuevas, y la creación de nuevos tipos de instituciones de educación superior. Además, se produjo una disminución de la calidad de la formación, del nivel intelectual del profesorado y un aumento de la burocratización universitaria (Beraza y Rodríguez, 2007: 31)

En España, como relata Rodríguez-San Pedro, los movimientos de transformación social de la década de los 60 se cristalizaron en 1970 con la Ley General de Educación (LGE) impulsada por Villar Palasí. Se concede cierta autonomía a las universidades en materias de docencia e investigación, reaparecen los claustros universitarios con ciertos poderes y aparece un modelo con cierta apertura social, que se definirá en la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983.

El último cuarto del siglo XX ha sido fundamental para dibujar el panorama universitario actual español. En 1984 existían en España 34 universidades, con un total de 700.000 estudiantes. En 1995 las universidades eran 51, con casi millón y medio de matriculados. En el año 2000 se había alcanzado la cifra de 61 universidades en España, entre públicas y privadas. Actualmente, el panorama universitario español está compuesto por 77 universidades, entre públicas y privadas.

⁴¹ Entre 1475 y 1600 se fundan universidades en Alcalá, Almagro, Ávila, Baeza, Évora, El Escorial, Gandía, Granada, Irache, Oñate, Orihuela, Burgo de Osma, Osuna, Santiago de Compostela, Sevilla, Sigüenza, Tarragona, Toledo, Valencia, Vich y Zaragoza

7.1 La misión de la Universidad

Como cualquier empresa o institución, la Universidad cubre mediante sus servicios unas necesidades del entorno social y económico. Su tradición, idiosincrasias y tipo de actividad hacen que las universidades, tanto públicas como privadas, cumplan una función esencial que las diferencian claramente del resto: la salvaguarda, difusión y adquisición del conocimiento. Sin embargo, la misión de esta institución se ha ido transformando, volviéndose cada vez más compleja. Conocerla es necesario para poder entender con mayor profundidad el contexto en el que se desarrolla la comunicación interna y las prioridades a alcanzar.

La misión primigenia de la Universidad, como se ha señalado, estaba basada en la docencia. Durante varios siglos, esta institución ligada a la Iglesia y a las monarquías formó a las élites destinadas a dirigir los designios nacionales. El siguiente gran paso llegó en el siglo XIX con la introducción de la investigación. En este periodo de refundación universitaria se suman a las áreas clásicas del conocimiento nuevas disciplinas ligadas a las ciencias. Como señalan Beraza y Rodríguez (2007: 27):

“A partir de ese momento la misión fundamental de la universidad es desarrollar el conocimiento científico puro con base empírica, y transmitirlo mediante la formación, la publicación y, secundariamente, mediante la divulgación”.

Según estos autores, este es el punto de partida para las relaciones universidad-empresa, especialmente en aquellas más centradas en desarrollar el conocimiento técnico como *les grandes écoles* francesas o las *civic universities* fundadas en este periodo en Reino Unido. Una alianza que, aunque empezó tímidamente, fue ganando fuerza durante todo del siglo XX.

Precisamente, este incremento del peso del conocimiento técnico y de la investigación científica, en detrimento de la docencia, fue uno de los puntos esenciales a abordar en la reforma universitaria planteada por José Ortega y Gasset (1930) en su artículo “La misión de la Universidad”. Para este filósofo, la investigación había casi quitado de la Universidad la enseñanza y la cultura, entendiendo ésta última como “el sistema vital de ideas de cada tiempo”, “lo que salva del naufragio vital, lo que permite al hombre vivir sin que su vida sea tragedia sin sentido o vital envilecimiento”.

Siguiendo las corrientes europeas, Ortega y Gasset establece tres misiones de la Universidad: 1) transmisión de la cultura; 2) enseñanza de las profesiones; 3) investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia. Sobre estos tres pilares, el filósofo considera que el primer fin universitario es, sin embargo, la enseñanza superior donde primen las grandes disciplinas culturales (Física, Biología, Historia, Sociología y Filosofía), que haga del hombre medio, ante todo, un hombre culto y, después, un buen profesional. La ciencia, por otra parte, está reservada a unos pocos que cuentan con la vocación suficiente para dedicarse a ella.

Esta visión de la Universidad pone, además, al estudiante y sus limitaciones como epicentro de la institución. Como afirma:

“... en la organización de la enseñanza superior, en la construcción de la Universidad, hay que partir del estudiante, no del saber ni del profesor. La Universidad tiene que ser la proyección institucional del estudiante, cuyas dos dimensiones esenciales son: una, lo que él es: escasez de su facultad adquisitiva de saber; otra, lo que él necesita saber para vivir”.

Frente a esta concepción surgida en el segundo cuarto del siglo XX, la ciencia ha seguido ganando peso en la Universidad y en su labor docente. Según Cano Pavón (2005), la idea de separar la actividad científica de la enseñanza universitaria y del ejercicio profesional

“... hoy resulta difícil de defender, porque la actividad científica (en forma de tesis, tesinas y proyectos) incrementa notoriamente la formación de los alumnos, la hace más especializada. Además, el caudal de conocimientos científicos (unos dos millones de artículos aparecen cada año en las revistas) es tan grande que un profesional, si no está en contacto de alguna manera con el mundo de la investigación, quedará muy pronto anticuado”.

El protagonismo de la ciencia en la Universidad se encuentra vinculado además, señalan Beraza y Rodríguez (2007:49), a un cambio de modelo bautizado por algunos como universidad “empresadora”. Según estos autores, ésta mantiene la libertad académica y el compromiso en la búsqueda del conocimiento pero presenta diferencias:

- Tiene una menor autonomía institucional y está más implicada en servir a la comunidad.
- Está más preparada para llevar a cabo una enseñanza e investigación que dé lugar a un conocimiento aplicable a la solución de todo tipo de problemas y comprometida con la inserción laboral de sus egresados.
- Está menos alejada de la sociedad y más abierta a considerar lo que la sociedad demanda de la universidad.

Este modelo de universidad está próximo a la economía de mercado, contemplando a los estudiantes como clientes que buscan conseguir habilidades y competencias acreditadas y las universidades compiten por satisfacerlas. Existe una igual competencia en materia de investigación, donde las universidades pugnan por lograr proyectos de investigación que procedan tanto de la administración pública como de las empresas. Además, la cercanía social conlleva un desarrollo de la transferencia del conocimiento a las organizaciones del entorno (empresas, administración pública, colectivos...) de forma que impulse la innovación y favorezca el desarrollo socioeconómico (Beraza y Rodríguez, 2007: 50).

Así, la Universidad que se erige hoy día añade a la docencia y a la investigación una tercera misión: el desarrollo económico y social del entorno. A este respecto, Beraza y Rodríguez (2007: 50) subrayan que:

“... esta tercera misión implica considerar la universidad como una institución de educación para toda la vida y de prestación de servicios científicos mediante la transferencia de tecnología al sector productivo con el objetivo último de ayudar a la consecución de una ventaja competitiva a nivel nacional o regional”.

No obstante, en la práctica la universidad va más allá de estos tres pilares, sumando a sus funciones otras de gran importancia como intercambios de alumnos y profesores con universidades extranjeras, inserción laboral y gestión del empleo de los titulados, contratos con empresas, intervención en el campo de las residencias universitarias, etc. (Cano Pavón, 2005).

7.2 La singularidad universitaria

Como agente principal de la educación superior, la Universidad presenta una serie de singularidades ausentes en otras instituciones españolas. Salvo la Universidad Nacional a Distancia y la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, que dependen directamente del estado, las competencias universitarias en nuestro país son asumidas por las comunidades autónomas. Esta idea, en principio, no debería suponer un rasgo distintivo, a no ser por un hecho: la autonomía universitaria. Si bien existe cierto control y dependencia por parte de los poderes públicos, la Universidad tiene libertad de acción en cuestiones importantes como la configuración de sus propios presupuestos o la elección democrática de su cúpula directiva.

A este respecto, el artículo 27.10 de la Constitución Española recoge:

“Se reconoce la autonomía de las Universidades en los términos que la Ley establezca”.

Como afirma la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU)⁴², “La autonomía es la principal característica que las universidades tienen para responder con flexibilidad y rapidez a las cambiantes necesidades”. Esta autonomía se regula principalmente por el artículo 2 de la LOU⁴³ y se sostiene sobre tres pilares:

1. **Autonomía estatutaria y de gestión.** Las Universidades pueden elaborar sus propios estatutos (normas de organización y funcionamiento en el caso de las privadas). Puede elegir y designar sus órganos de gobierno y representación. También pueden seleccionar su propio personal docente e investigador y de administración y servicios.
2. **Autonomía académica.** Esta se basa en la libertad de cátedra, estudio y de investigación. Las Universidades pueden también expedir títulos de carácter oficial y válidos en el conjunto del estado, además de diplomas y títulos propios.
3. **Autonomía económica y financiera.** Este derecho de las Universidades públicas viene desarrollado en el Título XI de la LOU, donde se estipula además que deberán disponer de recursos suficientes para el desempeño de sus funciones. De este modo, las Universidades cuentan con su propio patrimonio, pueden diseñar sus propios presupuestos y pueden mantener relaciones contractuales con otros organismos, empresas o personas en la realización de trabajos científico, tecnológico o artístico. También pueden desarrollar fundaciones y otras personas jurídicas.

⁴² Siglas del nombre por el que se conoce esta normativa: *Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades*.

⁴³ Siglas de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades

Ligada a la idea de la autonomía, otra singularidad de la universidad es el proceso de selección de su máximo dirigente: el Rector. Según la modificación diecinueve de la LOMLOU, el Rector puede ser elegido por el Claustro o por la comunidad universitaria mediante sufragio⁴⁴, dependiendo de cómo rece este proceso en los estatutos de la universidad. Los estatutos regularán también el procedimiento para su elección, la duración de su mandato y los supuestos de su sustitución en caso de vacante, ausencia o enfermedad. Corresponde a la Comunidad Autónoma nombrar al Rector o Rectora, previo proceso electoral.

La comunicación interna desde el punto de vista del rectorado universitario, alcanza aquí una dimensión difícil de encontrar en otras instituciones. Es la vía que tiene el Rector y su equipo de hacer llegar su trabajo al electorado. Un detalle significativo tanto para los colectivos que conforman el profesorado y el personal, pero aún más cuando se refiere a los estudiantes: los propios clientes/usuarios de la Universidad tienen la posibilidad de refrendar la política universitaria realizada por el equipo, o bien decantar la balanza hacia otro candidato.

El tamaño es otra particularidad de la Universidad. Si dejamos a un lado a la UNED, con unas características aún más particulares, la comunidad universitaria (estudiantes, personal docente e investigador –PDI– y personal de administración y servicios –PAS–) de la Universidad Complutense de Madrid estaba compuesta por 104.736 personas⁴⁵ durante el curso 2011/12.

Llevándolo al entorno laboral, y para resaltar el reto que supone la comunicación interna en el contexto universitario, se trata de una cifra que está cercana al mayor empleador español: el ejército, con una nómina de 129.254 personas⁴⁶. Supera en volumen, por ejemplo, al tercer empleador nacional, el Servicio Andaluz de Salud, que cuenta en su plantilla con 84.647 trabajadores. Una cifra que se aproxima a los más de 80.000 miembros de la comunidad que conforma la Universidad de Sevilla.

Este baile de cifras pone sobre la mesa la dificultad de desarrollar con éxito una estrategia de comunicación interna, pero también su potencial a la hora de experimentar y trasladar a otros contextos (con matices) nuevas fórmulas. Como señala Losada Vázquez (2002: 147):

“En lo que se refiere a este último punto, la abundancia de matrículas –una constante de la universidad en la actualidad- otorga a este elemento interno una dimensión masiva que dificulta cualquier intento por conseguir que se involucre en las tareas y objetivos de la institución”.

Otra de las características es la singular composición de la Universidad. Como se detallará más adelante, la comunidad universitaria está conformada por diversos grupos heterogéneos que se relacionan de un modo distinto al de otras instituciones. Como lo entiende Losada Díaz (2010: 476):

⁴⁴ Si bien todos los miembros de la comunidad universitaria puede ejercer su derecho a voto, éste es ponderado por los distintos sectores. La mayoría corresponderá a los profesores doctores con vinculación permanente a la universidad.

⁴⁵ Cálculo realizado según la información publicada por la Universidad Complutense de Madrid en su página web, apartado “Datos y cifras”.

⁴⁶ TIEMPO: “Los 20 mayores empleadores de España”. (4.7.2012).

“La universidad es, en esencia, una comunidad de estudiantes y profesores y, por ello, es un modelo organizacional que no es posible extrapolar a ningún otro tipo de agrupación humana, algo evidente desde el momento mismo en el que nos planteamos la naturaleza de los fines que la definen y le dan sentido, como son la formación de los estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, su presencia como foro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales y su elevada responsabilidad en la gestión del conocimiento con destino a la sociedad”.

En este contexto, el estudiante se posiciona como el principal cliente-usuario del servicio y como el miembro más numeroso que conforma la comunidad. Un estatus, el de estudiante, que además es temporal e, incluso, intermitente (a lo largo del tiempo se puede cursar estudios de grado, máster, doctorado, títulos propios, sin necesidad de que haya continuidad). Sin embargo, el trabajo de la institución con los egresados (considerados habitualmente bajo el nombre de *alumni*) impulsando el sentimiento de pertenencia, hace este colectivo (que puede ser considerado interno) un público muy valioso.

La heterogeneidad no se queda, sin embargo, entre los estudiantes según su rama de conocimiento, curso, plan de estudio, nivel de formación... También es una particularidad propia de los otros integrantes de la comunidad universitaria, como son el PAS (funcionarios, personal laboral fijo, temporal, adscrito a proyectos, subcontratado) o el PDI (catedrático, titular, contratado doctor...). Como apunta Losada Vázquez (2002: 146):

“En el ámbito interno, las diferencias entre el cuerpo docente y el investigador y entre éstos y el personal de administración y servicios son evidentes. En este mismo ámbito, tampoco precisa mayor explicación la naturaleza de las divergencias existentes entre los individuos pertenecientes a los cuerpos docente e investigador en relación a las diferentes áreas del conocimiento en las que se especializan”.

7.2.1 Estructura y gobierno

La estructura de gobierno y gestión de la Universidad es una particularidad especialmente interesante, ya que influye directamente en la organización de los flujos de comunicación en el interior de la institución. Aunque cada universidad puede variar estos órganos de gobernanza, la LOU fija en su artículo 13 los mínimos con los que debe contar, tanto unipersonales como colegiados. El artículo 7 de la LOU fija, además, la estructura universitaria.

7.2.1.1 Órganos unipersonales

El Rector es la máxima autoridad académica de la Universidad, así como su representante. Ejerce funciones de dirección, gobierno y gestión. Desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados y le corresponden el resto de competencia no atribuidas expresamente a éstos. Para el desarrollo de sus competencias, el Rector cuenta con el respaldo de un Consejo de Dirección compuesto por personas de su libre elección, siguiendo la siguiente estructura:

- **Vicerrectores.** Serán nombrados entre los profesores doctores y cuentan con funciones específicas siguiendo áreas temáticas (Docencia, Profesorado, Estudiantes, Investigación, Participación Social, Calidad)
- **Secretario general.** Será nombrado entre funcionarios públicos de la universidad, pertenecientes a cuerpos para cuyo ingreso se exija estar en posesión del título de doctor, licenciado, ingeniero, arquitecto o equivalente. Esta figura tiene a su cargo el velar por el cumplimiento y publicidad de las disposiciones de los órganos centrales, las resoluciones y los acuerdos. Redacta y custodia las actas de las sesiones de los órganos colegiados. Gestiona el Registro y el Archivo General, además del sello oficial. Coordina el servicio de asesoría jurídica.
- **Gerente.** Propuesto por el Rector, y nombrado por éste de acuerdo con el Consejo Social, puede ser cualquier persona que no ejerza durante su ostentación funciones docentes. Le corresponde a esta figura la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad.

Fuera del rectorado, la máxima autoridad es el Decano de cada facultad y el Director de Escuela. Ostentan la representación de sus centros y ejercen las funciones de dirección y gestión ordinaria de los mismos. Son elegidos entre profesores doctores pertenecientes a los cuerpos docentes universitarios adscritos al respectivo centro. Además, existen los directores de departamento y los directores de institutos universitarios de investigación.

7.2.1.2 Órganos colegiados

En estos órganos se encuentran representados las distintas partes que conforman la comunidad universitaria, siendo el **Consejo Social** el más particular por su composición. Se trata de un órgano con una corta trayectoria en la Universidad española, que nace con la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983 y se refuerza en la LOU, con el objetivo de permitir la participación de la sociedad en la Universidad. Sus miembros, siguiendo regulación autonómica, han de ser personalidades de la vida cultural, profesional, económica, laboral y social, que no pertenezcan a la comunidad universitaria. Tras la aprobación de la LOMLOU, también forman parte de este consejo el Rector, el Secretario General y el Gerente, junto con un profesor, un estudiante y un miembro del PAS designado por el Consejo de Gobierno entre sus miembros. Su presidente es nombrado por la Comunidad Autónoma.

La función principal del Consejo Social es la supervisión de las actividades de carácter económico de la Universidad y del rendimiento de sus servicios, así como promover la colaboración de la sociedad en la financiación de la Universidad. Para ello ha de aprobar un plan anual destinado a promover las relaciones entre la institución y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria. Este órgano también tiene en su mano la aprobación del presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad, a propuesta del Consejo de Gobierno. Le corresponde, además, aprobar las cuentas anuales de la Universidad y las de las entidades que de ella puedan depender.

El **Consejo de Gobierno**, por su parte, es el órgano de gobierno de la Universidad. Es el encargado de establecer sus líneas estratégicas y programáticas, así como las directrices y

procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos.

Está presidido por el Rector y cuenta con la presencia del Secretario general, el Gerente y un máximo de cincuenta miembros. Entre ellos se encuentran los vicerrectores, una representación de la comunidad universitaria, reflejando la composición de los distintos sectores en el Claustro, y una representación de Decanos y Directores. Podrán integrar este órgano hasta un máximo de tres miembros del Consejo Social, no pertenecientes a la propia comunidad universitaria.

El **Claustro Universitario** es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Está formado por el Rector, que lo preside, el Secretario General y el Gerente, y un máximo de trescientos miembros, con representación de los distintos sectores de la comunidad universitaria y con mayoría de profesores doctores con vinculación permanente a la universidad. Le corresponde la elaboración o reforma de los estatutos, la elección del Rector, en su caso, y otras funciones atribuidas por ley por los estatutos como la aprobación del plan estratégico o la elección del Defensor Universitario. El Claustro puede, además, aprobar elecciones a Rector a iniciativa de un tercio de sus componentes.

Con menor incidencia para el conjunto de la universidad, se encuentran además otros órganos:

- **Junta Consultiva.** Se trata de un órgano de asesoramiento del Rector y del Consejo de Gobierno en materia académica y facultada para formular propuestas. Entre sus integrantes destacan los profesores e investigadores de reconocido prestigio, con méritos docentes e investigadores acreditados.
- **Junta de facultad o escuela.** Es el órgano de gobierno de facultades y escuelas, estando presidida por el decano o el director según corresponda.
- **Consejo de departamento.** Está integrado por los doctores miembros del departamento, así como por una representación de los miembros no doctores, de los estudiantes y del PAS.

7.2.1.3 Centros y estructuras

Las facultades y escuelas (técnicas, politécnicas superiores, universitarias o universitarias politécnicas) son los centros encargados de la organización de la enseñanza y de los procesos académicos, administrativos y de gestión que conduzcan a la obtención de un título oficial. En el interior de estas se encuentran los departamentos, encargados de coordinar las enseñanzas de una o varias áreas de conocimiento en uno o varios centros, de acuerdo con la programación docente de la Universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado, entre otras funciones.

Los Institutos Universitarios de Investigación, por su parte, son centros dedicados a la investigación científica y técnica o a la creación artística. Podrán organizar y desarrollar programas y estudios de doctorado y de postgrado según los procedimientos previstos en los

Estatutos, y proporcionar asesoramiento técnico en el ámbito de sus competencias. Estos centros pueden estar constituidos por una o más universidades, o conjuntamente con otras entidades públicas o privadas.

Por último, los centros de enseñanza adscritos a universidades públicas, son centros docentes públicos o privados que, mediante convenio con una universidad, pueden impartir estudios que lleven a la obtención de un título oficial.

7.2.2 Vehículos propios para la comunicación interna

Conocer la estructura por la que se rige una universidad es, como se ha apuntado, importante para la comunicación interna. Si bien se optan por medios como la reunión (tanto de pocos miembros como de carácter asambleario), los órganos colegiados tienen unas funciones que son necesarias conocer (entre otras cosas, porque se constituyen como fuentes para la comunicación interna), así como unos miembros que ejercen el papel de representantes de sus correspondientes colectivos y que son los encargados no sólo de decidir, sino también de servir de vehículo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Además de lo expuesto, en el contexto universitario hay otros vehículos que se pueden considerar como estructurales. Una queja o una solicitud de información a un vicerrectorado, por poner un ejemplo, se plantea formalmente a través de una instancia en el Registro General de la universidad, o recurriendo a los representantes en el consejo de gobierno. De este modo, este trabajo estaría incompleto si no se contemplaran someramente algunos de estos vehículos estructurales por los que fluye la comunicación interna, con especial interés en los estudiantes.

7.2.2.1 El defensor universitario

Esta figura está regulada por la disposición adicional cuarta de la LOU. Se trata de un comisionado del claustro para velar por el respeto a los derechos y las libertades de los profesores, estudiantes y personal de administración y servicios, ante las actuaciones de los diferentes órganos y servicios universitarios. Es una figura muy extendida (61 de las 78 universidades españolas cuentan con ella⁴⁷) que no está sujeta a ningún mandato imperativo de ninguna instancia universitaria, que desarrolla su actividad con independencia y autonomía. Ejerce, además, labores de mediación de conflicto entre personal de la universidad y estudiantes o entre el propio personal (departamentos, facultades...), fomentando el diálogo constructivo.

Como medio de comunicación interna, el defensor universitario es una vía de comunicación descendente y ascendente entre la comunidad universitaria y el claustro o las instancias superiores de gestión y gobierno. Como podría ser el buzón de sugerencias o la línea directa interna, comentadas anteriormente, supone un canal para solicitar información o plantear quejas. Como refleja Enrique Hita (2010):

⁴⁷ Fuente: Memoria anual de actividades 2011 de la Conferencia Estatal de Defensores Universitarios

“En la labor cotidiana, en el día a día, de las oficinas de nuestros Defensores Universitarios se presentan, mayoritariamente, quejas, peticiones de gestión o solicitudes de información, por parte de sector discente, de los alumnos, no queriendo ello decir que este sea el sector más problemático; es sencillamente el más numeroso, el más necesitado de auxilio y, posiblemente, el más vulnerable.”

El defensor universitario ejerce también una labor informativa para facilitar el flujo de comunicación interna, de forma que los estudiantes sepan donde acudir para plantear sus problemas. Esta función viene recogida en el artículo 46.3 del Estatuto del Estudiante, donde se afirma que

“Los Defensores Universitarios asesorarán a los estudiantes sobre los procedimientos administrativos existentes para la formulación de sus reclamaciones, sin perjuicio de las competencias de otros órganos administrativos”.

7.2.2.2 El Consejo de Estudiantes

La figura universitaria de los Consejos de Alumnos, Consejos de Estudiantes, Delegaciones Generales de Alumnos... (su nombre varía según la universidad), tiene una relevancia fundamental en la comunicación interna de los estudiantes. Es un órgano que no tiene reconocimiento en la LOU, aunque sí los reconoce el Estatuto del Estudiante Universitario (artículo 48.1)⁴⁸ como órganos de representación de todo el colectivo estudiantil ante órganos de interlocución como el Consejo de Estudiantes Universitario del Estado (CEUNE).

La principal diferencia que justifica además la existencia de este aparente paralelismo entre el Consejo de Alumnos y los estudiantes de los órganos universitarios como el Consejo de Gobierno reside en la función comunicativa que tienen los primeros. Los Consejos de Alumnos nacieron en los años 80 como reivindicación de los universitarios que buscaban mayor comunicación entre las clases y especialmente los centros para lo que en inicios fue organizar el “movimiento estudiantil”. En 1982 se creó el Consejo de Alumnos del Distrito Universitario de Sevilla (CADUS), que es considerado el más veterano, y fue una respuesta que dio la Universidad a la demanda de organización de los estudiantes poniendo a su disposición los recursos para mejorar la comunicación y la participación de los mismos. Hoy día la inmensa mayoría de las universidades públicas incluyen en sus estatutos los Consejos de Alumnos.

Por tanto, la participación de los estudiantes en los Consejos de Alumnos tiene un carácter organizativo y de interlocución o negociación de todo el colectivo en su conjunto, tanto entre los propios estudiantes, el resto de la comunidad universitaria o como agente social ante todas las instituciones públicas y privadas. Los representantes de estudiantes de los órganos de la universidad cumplen un papel de control de la gestión en los propios órganos. La combinación

⁴⁸ Art 48.1. *El Consejo de Estudiantes Universitario del Estado estará formado por:*

a. *Un estudiante representante [...]. En las universidades en las que exista Consejo de Estudiantes, u órgano equivalente de representación estudiantil, la representación recaerá en su Presidente, o figura equivalente.*

de la participación estudiantil en ambos sistemas es la que ha demostrado ser más eficaz en el funcionamiento de este sector en la universidad.

Los Consejos de Alumnos tienen una composición muy dispar según las universidades. En el caso andaluz, algunas se adscriben a los claustales (Málaga, Jaén), otras a los delegados de centro (Sevilla), por titulaciones (Huelva), o hasta por delegados de clase. Hay universidades, como la Pablo de Olavide, que tienen un sistema de composición mixto, incluyendo los tipos anteriores. Los Consejos de Alumnos se componen de un pleno o asamblea con una representación de todo el colectivo estudiantil. Este pleno elige al máximo representante o portavoz de todos los estudiantes de la universidad. A su vez, la elección de los miembros del pleno sí es de manera directa por los estudiantes, compaginando el trabajo de sus representantes con el sistema asambleario, en el cual los representantes reúnen de manera global a todos sus representados para consultas generales.

7.2.2.3 Discurso de apertura de curso

El acto de apertura de curso académico es una cita que se celebra en septiembre/octubre y que marca el inicio del año académico. Se mantiene como una tradición que ha perdurado con el paso de los siglos. Se trata de un evento importante, con gran repercusión a nivel interno y externos (esto último mediante los medios de comunicación), ya que es una de las pocas ocasiones en las que se reúne a miembros de la comunidad universitaria, otros rectores, representantes de la sociedad civil y del gobierno.

Dentro de este acto de apertura, existen dos puntos importantes: la lección inaugural, a cargo de algún destacado académico, y el discurso de apertura del rector. Desde el punto de vista de comunicación interna, se puede encontrar un paralelismo entre este acto y la carta del presidente. En sus palabras, el rector realiza una revisión de los logros y las trabas afrontados durante el anterior curso y de los retos que se marca la universidad en el curso que inicia. Se muestra además una perspectiva del estado de la universidad y de su lugar en la sociedad.

Siguiendo la premisa de White, Vanc y Stafford (2010), este discurso es una buena oportunidad para llevar a cabo un ejercicio de transparencia de cara a la comunidad universitaria, para reforzar el papel de liderazgo del rector, así como para trabajar aspectos como el sentimiento de pertenencia a la institución o la motivación.

7.2.2.3 Prensa, radio y televisión universitarias

La mayoría de las universidades españolas cuenta con medios de comunicación propios (prensa, radio y televisión), gestionados en su mayor parte por la dirección o departamento de comunicación. No obstante, es muy poco frecuente que dentro de una misma universidad se cuenten con los tres medios (Durán Mañes, 2005: 231-232). Frente a los generalistas, estos medios de comunicación universitarios cumplen una labor de información y comunicación en el seno de esta institución, a la vez que presentan unas características propias que afectan a su misión, contenidos, difusión y públicos.

La prensa universitaria, como cuenta Martínez Rodríguez (2010), surge a partir de la década de los 90 siguiendo las nuevas tendencias de la prensa del momento: especialización, gratuidad y periodismo de servicio. Dado que el presente trabajo se centra en los medios institucionales, y para su consideración en el ámbito de la comunicación interna, la existencia de una vertiente comercial hace necesario considerar la tipología de prensa universitaria que realiza esta autora:

- **Publicaciones universitarias comerciales.** Son periódicos editados generalmente por empresas externas a la universidad, dirigidos al colectivo de jóvenes universitarios con una finalidad informativa y comercial. Los temas que abordan son relativos tanto a la universidad como al ocio, la cultura o las tendencias. Existen dos tipos: prensa informativo/comercial, con un carácter más informativo; y prensa opinativa/alternativa y comercial, de carácter más cultural. Según la autora, la relación entre los estudiantes y estos medios suele ser casual, esporádica, sin que se sientan identificados con las representaciones, contenidos y lenguaje de este tipo de prensa.
- **Publicaciones universitarias institucionales.** Están editadas por la propia universidad para dar a conocer la cultura e imagen de la organización a sus públicos internos, a través de contenidos marcadamente institucionales y corporativos.
- **Publicaciones de alumnos alternativas.** Elaboradas por los estudiantes, presentan con frecuencia un carácter contracultural e incluso crítico con la universidad. Tienen una periodicidad irregular y carecen de suficiente financiación para una continuidad prolongada.
- **Publicaciones de alumnos como medio de prácticas.** Elaboradas también por estudiantes, cumplen una finalidad formativa y generalmente cuentan con el apoyo de la universidad.

La radio universitaria aparece en España por primera vez en la Universidad de La Laguna en 1987, a partir de una iniciativa de un grupo de estudiantes. A nivel general, se trata de un medio con objetivos variados: desde universidades que pretenden que la emisora sea un espacio de prácticas para sus estudiantes, hasta las instituciones que pretenden que sus radios sean lugares de expresión para los alumnos, pasando por aquellas que intentan convertir su medio de comunicación en un centro de investigación y experimentación (Fidalgo Díez, 2009). Si bien no se ajusta al objeto de estudio, cabe reseñar el posicionamiento de la radio universitaria como

“... parte de un conjunto de medios de comunicación alternativos [...] que cumplen una labor que no realizan los grandes emporios comerciales: un tipo de difusión comunitaria y local con temas de apoyo social, formación, educación y amplificación de la cultura a la población en general” Vázquez Guerrero (2011: 52).

En la actualidad tienen emisiones radiofónicas el 27 % de las universidades españolas, las cuales desarrollan su actividad de distinta manera: mediante emisora propia, con programación en emisoras externas, a través de la FM, exclusivamente por Internet (en directo o empleando *podcast*) o mediante estas dos últimas opciones de forma simultánea (Fidalgo Díez, 2009). La participación de los jóvenes es una característica destacable de este medio, hasta el punto que

en España se ha concebido la radio universitaria para que la realicen los estudiantes (Vázquez Guerrero, 2011: 57).

La televisión universitaria, por su parte, amplía las fronteras de la información institucional para abarcar otras áreas como la divulgación científica, la promoción y la docencia. El desarrollo de Internet y las TIC ha facilitado a las universidades el desarrollo de estos medios, sirviéndose de un canal de televisión virtual para ofrecer contenidos (tanto en directo como a la carta) a la comunidad universitaria. De este modo, los canales de las universidades ofrecen noticias, entrevistas, emisión (y cobertura, en algunos casos) de actos institucionales, ponencias, conciertos y cualquier otro contenido que pueda suscitar el interés de su público. Para ello, se ofrece o bien una plataforma online o bien se recurre a otros servicios externos tales como Youtube, Vimeo o iTunes U.

7.3 Los públicos internos

La heterogeneidad de los públicos internos es, como se ha apuntado, una de las singularidades que caracterizan a la Universidad. Para empezar, su principal cliente, los estudiantes, se encuentra tan sumergido en la estructura de organización y funcionamiento que difícilmente puede ser considerado público externo, aunque existe cierta controversia en este sentido (Palencia-Lefler, 2008). El profesorado es, frecuentemente, docente e investigador, cumpliendo dos funciones distintas que les otorgan dos perfiles diferenciados a la hora de comunicarse con ellos.

La cuestión se complica más aún si se tiene en cuenta el vínculo contractual que une a la persona con la empresa: funcionario, personal laboral fijo, personal laboral eventual, personal subcontratado, trabajador de la fundación universitaria, personal adscrito a proyectos, catedráticos, profesor doctor, ayudante de doctor, profesor asociado, becarios de investigación, becarios de formación en prácticas ... En definitiva, un panorama difícil de encontrar fuera del ámbito universitario que no hace otra cosa que poner de manifiesto la complejidad de su estructura.

Si, como añadido, se considera el modo en el que está organizada la universidad (consejo de gobierno, claustro, consejo social, facultades, departamentos...), la concepción clásica de equiparar públicos internos a comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS) se plantea en exceso simple. Se trata de un buen recurso ya que, de una manera clara, resume a grandes rasgos los tres perfiles básicos que se relacionan en la universidad. No obstante, de cara a desarrollar una comunicación interna seria y efectiva, se plantea como alternativa el empleo de un mapa de públicos, en los términos expuestos por Villafañe⁴⁹, que muestre los públicos internos de manera segmentada.

Para iniciar esta tarea, resulta interesante ver la clasificación que hace Àngels Ingla (2005), jefa del Gabinete del Rectorado de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), al referirse al proceso de

⁴⁹ Crf 38.

elaboración plan de comunicación de su organización. En ella, establece una categoría de públicos internos de la siguiente manera:

- Consejo de Dirección (rector, vicerrectores y gerente)
- Equipo de gerencia (gerente y vicegerentes)
- Autoridades académicas (decanos, directores de departamento y personalidades relevantes de la universidad)
- Estructura intermedia de gestión
- Personal de administración y servicios
- Profesorado
- Estudiantes

Una visión aún más segmentada la aporta el *Manual de gestión de la imagen y la comunicación* de la Universidad Jaume I. En él se dibuja un mapa de públicos que contempla un total de 62 grupos divididos en 10 segmentos. En lo que se refiere a los públicos internos, éstos serían:

- **Estructura participativa**, que abarca el equipo rectoral; decanatos y dirección de la Escuela; junta de gobierno; claustro; juntas de centro; consejo de estudiantes; comisiones y consejos; síndic de greuges; consejos de departamentos; consejos de titulación; representantes sindicales; consejo social.
- **Personal docente e investigador**, compuesto por directores de departamento; directores de titulación; profesorado titular; profesorado ayudante y asociado.
- **Alumnos**, divididos en primer ciclo, segundo ciclo, tercer ciclo, asociaciones de alumnos y alumnos de formación no reglada.
- **Personal de administración y servicios**, donde se ubicarían los jefes de servicio; el personal técnico; el personal de contacto y el resto de personal.

Un enfoque similar ofrece el *Manual de gestión de la imagen y la comunicación* de la Universidad de Cádiz, donde se ofrece una segmentación aún mayor al contemplar, tanto a nivel externo como interno, 124 grupos repartidos en 12 segmentos. Esta ampliación introduce algunas novedades entre los públicos internos con respecto al anterior como los nuevos alumnos, profesorado extranjero, entidades asociadas, alumnos extranjeros e, incluso, las familias. Este mapa de públicos internos quedaría de la siguiente forma:

- **Entes integrados**, que conforman el Consejo Social y otras entidades asociadas (FUECA, OTRI).
- **Órganos internos**, donde se incluirían el equipo rectoral; decanos y directivos; junta o consejo de gobierno; claustro; juntas de centro; consejos y asociaciones de estudiantes; representantes sindicales.
- **PDI**, del que forman parte los directores de departamento; directores de titulación; profesorado y profesorado extranjero.
- **PAS**, donde se ubican los jefes de servicio; personal técnico y resto de personal.

- **Alumnos**, haciendo distinción entre nuevos alumnos; alumnos; asociaciones de alumnos; alumnos de información no reglada y otros (alumnos extranjeros, centros adscritos, familias).

Sirvan estos tres casos para ejemplificar el volumen de los colectivos que conforman el mapa de públicos internos de la Universidad. La diversidad en la elección de los destinatarios de la comunicación interna refleja, como se ha analizado en el apartado 4.3, que en la delimitación de estos públicos juega un papel importante los objetivos y las necesidades de la institución, así como sus recursos y peculiaridades. Se hecha en falta, sin embargo, referencias en la bibliografía específica sobre comunicación y universidad que profundicen en los perfiles que componen la comunidad universitaria. Son escasos los estudios empíricos que se aproximen a la figura del joven universitario, no sólo por su volumen sino por su tendencia a evolucionar con rapidez dada la frecuencia de su renovación.

Uno de los pocos estudios que abordan el perfil del estudiante universitario, objeto específico de análisis del presente Trabajo Fin de Máster, es el informe *¿Universidad sin clases?. Condiciones de vida de los estudiantes universitarios en España (Eurostudent IV)*. Este documento muestra como el estudiante medio universitario español tiende cada vez más a la madurez. El grupo de acceso a la universidad de 19 años pierde peso desde 2007, conformando menos de la mitad de los inscritos en primer año. Por contra, en este periodo marcado por el inicio de la crisis económica ha subido paulatinamente los matriculados de primer año mayores de 25 años, colectivo que se supone ya un 27 % de los nuevos estudiantes en el curso 2009-2010.

Además, la proporción de estudiantes matriculados es ligeramente superior en el grupo de mayores de 25 que en el de 22-25, lo cual puede deberse a una prolongación del tiempo de estudio o a que cada vez más personas los retoman después de abandonarlos. Esto acerca el perfil del estudiante español a los países del norte de Europa, de modo que

“La presencia de estos colectivos en la universidad implica una nueva concepción de la educación universitaria que se aleja progresivamente de la trayectoria formativa lineal acotada principalmente a una única etapa de la vida, para acercarse a otras formas de entender la experiencia universitaria, más próximas a las que encontramos en los países del norte de Europa. Se tiende a conformar progresivamente una experiencia integral donde caben trayectorias individualizadas que combinan lo personal, con lo laboral y lo educativo, entendiendo la formación como un proceso que se extiende a lo largo de toda la vida”. (Eurostudent IV: 59).

La presencia de la mujer en la universidad sigue el ritmo de crecimiento y su acceso a la universidad se realiza con mejores notas que los hombres, aunque la adecuación entre la opción preferida y la asignada es superior en éstos. Un predominio femenino que no es igual en todas las ramas de estudio. Existe cierta orientación hacia las Humanidades, las Ciencias Sociales y la Educación, dejando para los hombres carreras como Arquitectura o Ingeniería. Son, además, más jóvenes que sus homólogos masculinos, debido a que ellas dedican más tiempo al estudio mientras que ellos optan antes por el trabajo para volver a la universidad más tarde. De

este modo, un 55 % de los estudiantes que acceden a los estudios universitarios tienen experiencia laboral previa siendo su perfil: hombre, de más de 29 años, que estudia una diplomatura de Humanidades o Sociales.

El nivel cultural de la familia es otro factor importante en una dedicación más exclusiva a los estudios. También es determinante en el acceso a los estudios superiores. Como señalan Martínez y Pons en Eurostudent IV (2012: 86),

“... el 40% de los estudiantes universitarios son hijos de aproximadamente sólo el 20% de la población: en concreto, hijos de padres y/o madres universitarios. Es decir, que a pesar del incremento de la población universitaria aún no está garantizado el acceso a la educación superior de forma equitativa para toda la población. Los hijos de progenitores universitarios continúan accediendo en una mayor proporción que el resto; y los hijos de población inmigrante en menor proporción que los de los autóctonos”.

Desde un punto de vista económico, y en comparación con los recursos monetarios disponibles del conjunto de la población y de otros grupos de edad, los jóvenes universitarios tienen una situación de mayor precariedad. Sólo un tercio considera adecuada su suficiencia financiera. Una mayor dedicación a los estudios genera, a su vez, una mayor dependencia de los recursos paternos y públicos. Al revés, una dedicación menos intensa se compensa con mayores recursos propios.

Otro rasgo de análisis interesantes en el ámbito de estudio de la comunicación interna son las pautas de consumo informativo de los universitarios. El informe más reciente que ha abordado este perfil concreto es el elaborado por la Universidad de Castilla-La Mancha (2012) bajo el título *Consumo informativo de los jóvenes de Castilla-La Mancha*. De él se extrae algunas conclusiones a tener en cuenta a la hora de establecer los medios de comunicación interna con este colectivo:

1. Los estudiantes tienden hacia la **conexión permanente y móvil a Internet**. Un 80 % de la muestra se conecta a la Red varias veces al día, el 78 % lo hace desde un portátil y el 50,2 % dice conectarse a través del móvil alguna vez.
2. El **email** (92,7 %) y las **redes sociales** (82,3 %) son consultados todos o casi todos los días.
3. Los jóvenes **prefieren las webs de los medios de comunicación tradicionales** a los blogs o a las webs de movimientos sociales. Sin embargo, la visita a las páginas de los medios se limita al 55,2 % de los encuestados. Por sexos, los hombres visitan con más frecuencia que las mujeres estas webs.

Una vez dibujado el perfil medio del estudiante universitario español, y siguiendo la motivación y los objetivos planteados en el presente Trabajo Fin de Máster, resulta pertinente profundizar un poco más en esta figura contemplando la participación en la universidad. Tal y como se ha expuesto en la motivación, el cambio hacia un modelo de universidad con mayor peso de los fondos privados y las nuevas tendencias del gobierno abierto, hacen imprescindible una mayor

y mejor implicación de este colectivo en la estructura universitaria. Para ello, un paso previo es conocer cómo se desarrolla de manera efectiva esta participación y cuáles son las razones que motivan o desmotivan a los estudiantes a involucrar en la política y el gobierno universitarios.

7.3.1 Estudiantes y su participación en la universidad

Siguiendo el modelo de participación según su objeto, propuesto por Trilla et al. (2011), la implicación de los estudiantes en la universidad puede clasificarse de la siguiente manera:

1. **Participación pedagógica**, aquella que hace referencia a las situaciones de enseñanza aprendizaje y que posibilitan o limitan las metodologías didácticas que se utilicen. Ésta participación puede ser simple (preguntar algo que no se ha entendido), activa (aprendizaje cooperativo, por descubrimiento...), autogestionada, etc.
2. **Participación en el gobierno y la política universitarios**. Aquí se incluyen la participación de los estudiantes tanto en los grandes asuntos de política universitaria (reformas de planes de estudio, financiación, legislación...) como en la gestión concreta de cada universidad y sus organismos internos.
3. **Participación sociocultural**, la cual tiene lugar a través de la participación en actividades, recursos y servicios de carácter cultural, deportivo o recreativo, no necesariamente conectados de forma directa con el trabajo académico.
4. **Participación comunitaria**, que englobaría actividades de acción estudiantil como implicación en proyectos solidarios, campañas, movilizaciones o reivindicaciones de carácter social, político, etc.
5. **Participación evaluativa**, con un carácter más transversal y que toca algunos ámbitos de los puntos anteriores. Consiste en la participación en los procesos, tanto internos como externos, de evaluación de la calidad de los diversos aspectos de la educación superior.

La variedad en las vías de participación hace indispensable definir y acotar los distintos ámbitos en los que el colectivo de estudiantes puede desempeñar un papel activo dentro de la universidad. No obstante, por lo expuesto en la motivación y en los objetivos del presente trabajo, el análisis bibliográfico de este apartado se va a centrar en el segundo punto: participación en el gobierno y la política universitarios.

Un primer acercamiento a este objeto de estudio lo ofrece la European University Association (EUA). A la mediación del proceso de reconversión de las universidades en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (cuyo límite se fijó en el año 2010), este colectivo lanzó una serie de propuestas a los ministros de educación a tener en cuenta en el desarrollo del Proceso de Bolonia. La *Declaración de Glasgow. Universidades fuertes para una Europa fuerte*, nombre que se le otorgó al documento resultante del debate abierto en Glasgow entre marzo y abril de 2005, planteó en su título IV una serie de medidas para renfocar este proceso de reconversión universitaria.

Junto a cuestiones como la movilidad académica y científica, la introducción de métodos de enseñanza más innovadores o la asunción del reto de la formación permanente, la EUA subrayaba un elemento importante para conseguir estos retos: la implicación de los estudiantes. Como señala el punto 19:

“Para cumplir estos compromisos, las universidades destacan la importancia de la implicación de los estudiantes como socios plenos en el proceso y buscarán la manera de reforzar la cooperación en el futuro”.

Así, este texto, tras el cual se encuentran las 850 instituciones de educación superior que conforman la asociación, pone de manifiesto el papel fundamental del colectivo de estudiantes en la construcción de universidades europeas fuertes y creativas, clave en el camino hacia la sociedad del conocimiento.

Este valor de la participación del estudiante en la universidad ha sido respaldado, también en el contexto europeo, por el estudio *Universities as sites of citizenship and civic responsibility* impulsado por el Consejo de Europa. En él se reafirma la idea de que la vida universitaria es un buen marco de aprendizaje de lo que supone ser ciudadano en una democracia, siendo una herramienta importante para alcanzar este objetivo la implicación del estudiante en la toma de decisiones. Sin embargo, los investigadores encontraron muchas trabas a que la idea se transforme en una realidad (Plantan, 2002: 12-13), entre las que cabe destacar:

- Las relaciones tradicionales entre administración, facultad y estudiantes conforman una cultura que genera una inercia contra el cambio, incluso cuando existen herramientas que mejoran la participación.
- La disposición estatutaria para la gobernanza compartida, la transparencia en la toma de decisiones y la protección de los derechos a menudo chocan con las prácticas que se aplican realmente.
- La puesta en marcha de iniciativas para promover la democracia y la responsabilidad cívica se ven afectada por la falta de recursos y el cansancio intelectual que supone la acción política.
- La reticencia de muchos gestores universitarios, que encuentran que esta tarea se sale de su misión de formar profesionales.
- La pasividad que roza la indiferencia de los estudiantes a la hora de participar en el gobierno de la universidad. Una característica común en toda la muestra analizada.

Un reflejo de esta pasividad en España se encuentra en la escasa participación del colectivo de estudiantes en una vía de cooperación básica: los comicios. En un estudio desarrollado en la Comunidad de Madrid, Martín Cortés (2007) desvelaba que el 70 % de los estudiantes no había participado nunca en unas elecciones universitaria. En Cataluña la cifra es bastante similar, al alcanzar un 63,7 % los que nunca han votado (González i Balletbó, 2007: 47). En esta línea, otros estudios recogidos por Soler Maso et al. (2011) muestran como el porcentaje más habitual de participación electoral se encuentra alrededor del 17 %, oscilando entre el 6,5 % y el 26,8 %.

Unos datos que pueden resultar paradójicos si se tiene en cuenta el nivel de participación política de este colectivo fuera de la universidad.

“Se podría pensar que la escasa participación estudiantil en las universidades españolas no es de extrañar, dado los bajos niveles de participación política en España. Sin embargo, los datos analizados anteriormente permiten dudar de que ésta sea la explicación. La participación de los estudiantes universitarios es mucho mayor. Además, los universitarios son mucho más proclives a participar que otros jóvenes de su misma edad, tanto en elecciones como en otros ámbitos. Más bien, parece, por tanto, que el fenómeno del abstencionismo en las elecciones universitarias tiene su origen, no en los propios universitarios, sino en como se articulan los mecanismos de participación y representación de las pequeñas democracias que son las universidades” (Martín Cortés, 2007)

Siguiendo esta argumentación, el contexto legal es una de las trabas a la colaboración de los estudiantes en la Universidad que aparece en la literatura. Un elemento que conduce, según Soler Maso et al. (2011) a que la participación estudiantil y su presencia en los órganos de gobierno sea simbólica y, en algunos casos, inexistente. Algo que no ha cambiado, según estos autores, en las últimas normativas que, cabe añadir, aseguran representación en todos los órganos de decisión, incluido el Consejo Social.

Los estudiantes universitarios tienen recogido en la Constitución Española en sus artículos 27.5 y 27.7 el derecho a participar en las instituciones y a tomar decisiones sobre la gestión de los centros⁵⁰. Si bien recientemente se ha aprobado el Estatuto del Estudiante, éste sólo aporta novedades en el reconocimiento académico de la participación de representación estudiantil (artículo 32), dando forma al modo de elección de los representantes, así como a sus derechos y responsabilidades (Capítulo VIII).

De este modo, el último referente normativo para el conjunto del estado español es la LOU (2001) con las modificaciones realizadas en la LOMLOU (2007). En ella se establece un mecanismo de participación estudiantil en el gobierno universitario a través de representantes, elegidos democráticamente para ocupar los puestos asignados a este colectivo en los distintos órganos colegiados. Una opción que, no obstante, limita el volumen de participación de los universitarios ya que, de facto, sólo se vota en las urnas los miembros del claustro y se tiene en cuenta para el reparto de sillones tanto el número de centros como el volumen de alumnos de cada uno. Los representantes en el consejo de gobierno se eligen de los miembros del claustro, mientras que el estudiante que se sienta en el consejo social es, a su vez, elegido de entre los miembros del consejo de gobierno.

En el interior de estos órganos colegiados, las tareas de los estudiantes se circunscriben a:

⁵⁰ Art 27.5: *Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.*

Art 27.7: *Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca.*

- **Consejo Social.** En él están representados, por parte de la universidad, los tres sectores: un profesor, un personal de administración y servicios y un estudiante. El papel del estudiante en este foro se circunscribe a tareas de control de los presupuestos, la propuesta de títulos y a cualquier tema de interés social que corresponda. Por regla general, el estudiante en este órgano tiene un papel más de emisor y receptor de información a fin de informar a sus representados, más que de decisión o de implicación.
- **Consejo de Gobierno.** Dentro de la comunicación entre los diversos sectores, es el organismo más importante, porque permite de manera directa la interlocución y control del gobierno de la Universidad, con el resto de representantes del personal docente, decanos/directores de centro y departamento, etc. La participación de los estudiantes aquí es muy alta, siendo su porcentaje de composición dispar según cada universidad. La Universidad de Sevilla tiene un 33 % en su composición de los estudiantes, de las más altas (11 estudiantes en total). Hasta la creación y normalización de la figura de los Consejos de Estudiantes, los estudiantes consejeros de gobierno eran considerados las figuras más representativas del colectivo estudiantil, al ser la máxima referencia en la LOU.
- **Claustro.** El Claustro Universitario es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Está compuesto por una amplia representación de los tres sectores universitarios, siendo el porcentaje dispar según las universidades, aunque puede ubicarse en torno al 20 o 25 % para los estudiantes.

Los estudiantes tienen también opción a participar en las juntas de centro y en los consejos de departamento, donde el número de representantes en proporción a los representados es más alto. El potencial de actuación en estos foros es, también, más importante ya que los estudiantes debaten y aportan ideas en cuestiones que le son más cercanas y que les toca más de lleno (aprobación de los horarios, organización de la docencia, distribución de los presupuestos del centro, etc.)

Falta de interés, tiempo e información

Dejando a un lado las posibilidades normativas, los estudiantes universitarios han aportado algunas razones por las que su participación dentro de la Universidad en España tiene unos niveles tan bajos. Aunque la literatura es todavía escasa en este ámbito, hay un cierto consenso en los últimos estudios que dan pista sobre los elementos motivadores y desmotivadores de los estudiantes. El primero de ellos está muy vinculado con el objeto de estudio del presente Trabajo Fin de Máster: la falta de información.

Un estudio elaborado en la Universidad de Girona por Soler Maso et al. (2011) muestra como cerca del 80 % de los estudiantes que respondieron al cuestionario considera que no tiene información suficiente sobre las posibilidades de participación en la Universidad y los medios para llevarla a cabo. En esta línea, el 48 % de los estudiantes dice que no participa debido a que desconoce los espacios y mecanismos para hacerlo.

Por otra parte, y estrechamente vinculado con las posibilidades que se ofrece por normativa, la mayoría de los estudiantes que colaboran en este estudio desconoce quiénes son sus representantes en los diferentes órganos de gobierno. Más del 88 % de los encuestados ignora quiénes son sus delegados en las comisiones de gobierno de las facultades. Sólo un 12 % de los estudiantes sabe quiénes son sus representantes en el claustro universitario.

A esta misma conclusión llegan Méndez (2008) y Trilla et al. (2011), aplicándolo estos últimos no sólo a las vías de participación institucional, sino también a las múltiples asociaciones (culturales, deportivas, ONGs...) que pueden encontrarse en la Universidad. Un desconocimiento que, consideran, no se ha resuelto con la actual política de comunicación.

“Por un lado, los estudiantes se quejan de que no se les informa debidamente. Por el otro, hace ya unos años que muchas universidades vienen aplicando planes de acogida e información sobre el funcionamiento de la universidad para los recién ingresados. Sin embargo, no parece que los porcentajes de participación hayan aumentado”

Esta falta de información es un factor importante ya que, como apuntan Soler Maso et al. (2011), entre las iniciativas que los estudiantes consideran mejores para incentivar la participación del colectivo, la que más destaca es informar más a través de los canales de información habituales (web, sesiones de acogida, clases, etc.) sobre el funcionamiento de la Universidad. Un dato que se encuentra respaldado por el hecho de que los universitarios valoran más las vías institucionales de participación que las alternativas (Jover, López y Quiroga: 2011).

La falta tiempo es otro de los argumentos que esgrimen los estudiantes a la hora de justificar su baja implicación en la política universitaria. Como señala Plantan (2002: 48), “the time students spend in university is relatively short. Students are ‘passing through’ and may naturally be more focused on their personal needs than those of society or the community”. Esto es así porque participar para conseguir aquello que se necesita implica mucha dedicación y, como consecuencia, dejar la carrera a un lado (Trilla et al., 2011: 104) o porque es difícil sacar tiempo para colaborar si se compaginan estudios y trabajo (Soler Maso et al., 2011: 336).

Una tercera razón presente en la literatura se sostiene en que los estudiantes encuentran que la Universidad tiene poco interés en incentivar la participación. Como apuntan Trilla et al. (2011: 106):

“Los estudiantes manifiestan que las oportunidades de participar consultivamente son escasas, y que cuando existen se trata de algo no vinculante. Además, muestran cierta preocupación al respecto, pues consideran que la participación debe ir más allá de la formación académica, y que debe fomentar algún tipo de formación personal”.

Un panorama similar muestran estos autores en cuanto a la participación proyectiva, la llevada a cabo a través de los representantes. En su artículo, señalan que los universitarios encuentran esta vía como una forma de crear un vínculo recíproco entre Universidad y estudiante. Sin

embargo, los participantes del estudio señalan que la Universidad acude al estudiante por cuestiones académicas, no para dialogar ni tomar decisiones.

Salvando estas tres razones presentes en la literatura, llegado el momento de la participación los universitarios prefieren mecanismos por los que ésta sea individual. Un trabajo de Jover, López y Quiroga (2011) sobre 5.770 estudiantes de universidades públicas y privadas españolas subraya que los universitarios confían menos en las modalidades de carácter colectivo, tales como asambleas o movilizaciones, que en las personales. De este modo, las formas de participación que tienen una mejor valoración son aquellas sobre las que se tiene una mayor capacidad de control e iniciativa individual:

1. Participación en espacios virtuales, foros y blogs.
2. Presentación de solicitudes y reclamaciones.
3. Elección de representantes en los órganos de gobierno.

Si bien existe una carencia en la literatura, manifestada por los propios autores consultados, lo expuesto hasta el momento esboza una imagen de los problemas y las posibles líneas de trabajo que tiene la participación de los estudiantes en la política y el gobierno de la Universidad. Son necesarios posteriores estudios en los que se profundice en los elementos que motiven o frenen la implicación de los estudiantes o los mecanismos capaces de dinamizar y encauzar la participación. A nivel normativo, los representantes es el método principal para poder implicarse en la gestión universitaria. Sin embargo, indicadores como la falta de reconocimiento de estos representantes abren una línea de análisis sobre si existe una comunicación en cascada desde el consejo social hasta el conjunto de los estudiantes y una correcta comunicación ascendente para que estos delegados transmitan las inquietudes del conjunto de la comunidad.

8. CONCLUSIONES

Esta investigación ha partido de un objetivo claro: la revisión de la comunicación interna como área de conocimiento, con especial interés sobre su aplicación en el ámbito de las universidades públicas. La consulta bibliográfica ha permitido construir un marco teórico, en el que se ha intentado realizar una síntesis contrastada de las distintas opiniones vertidas en la literatura, tanto nacional como internacional. En ella, ha primado la búsqueda de elementos comunes con el fin de construir una base sólida sobre la que trabajar en posteriores estudios. Se ha dado, por tanto, en este Trabajo Fin de Máster un primer paso necesario para poder desarrollar una línea de investigación que se aproxime a la comunicación interna llevada a cabo en empresas e instituciones, con especial énfasis en sus problemas prácticos.

A continuación, se intentarán aportar algunas conclusiones fundamentales. Se parte, para ello, de una enunciación general de las mismas, argumentándolas posteriormente en función de lo analizado en este documento.

1. Las funciones de la comunicación interna hacen de ésta un elemento estratégico y transversal que, si bien no es el único, es fundamental para el éxito de las organizaciones.
2. Los medios digitales multiplican las opciones y simplifican la variedad de soportes.
3. La comunicación interna en la Universidad, como objeto de estudio, se encuentra aún en una fase inicial.
4. La Universidad tiene en la comunicación interna una aliada para incentivar el interés de los estudiantes en participar en su política y actividades

1. Las funciones de la comunicación interna hacen de ésta un elemento estratégico y transversal que, si bien no es el único, es fundamental para el éxito de las organizaciones

El punto de partida de la comunicación interna es claro. Se trata del timón que los directivos utilizan para llevar a buen puerto el barco que es su empresa. Desde los primeros planteamientos de transmitir órdenes y de motivar la producción ofreciendo información a la plantilla, este ámbito de estudio ha ido madurando tanto en la teoría como en la práctica.

Retomando el símil anatómico, cabe entender la comunicación interna como el corazón de una entidad, cuya función es latir para hacer fluir la información a lo largo de toda la organización. Esta idea hace patente que no es el único elemento esencial en el organismo, pero sin él es imposible que el resto funcione (correctamente, al menos).

Pero, aunque el flujo de la información es el eje sobre el que gira la comunicación interna, no es su valor más importante. Planteamientos actuales como el *engagement* o la gestión del capital intelectual subrayan que su principal virtud es colocar al empleado en una posición privilegiada como pilar del éxito de la organización.

De este modo, el flujo descendente pierde relevancia para guardar un equilibrio con el ascendente y el horizontal. En ello juega un importante papel los medios digitales de segunda generación, que no sólo ofrecen nuevas herramientas de trabajo sino que dan la oportunidad a aquellos miembros de la organización que tienen más cosas que aportar de tener una mayor visibilidad.

2. Los soportes digitales multiplican las opciones y simplifican la variedad de soportes

En contraste con los desarrollados antes de la digitalización (hayan evolucionado o no hacia una versión electrónica), los nuevos soportes han reducido su variedad. El buzón de sugerencias, el boletín, las notas informativas o la línea directa, por poner varios ejemplos, han sido reemplazados en lo digital por el correo electrónico. Esta herramienta cumple éstas y otras tantas funciones, que se ven potenciadas por las posibilidades del lenguaje informático capaz de aunar en un mismo espacio texto, audio, vídeo mientras ofrece interactividad e inmediatez. Igual ocurre con la intranet, capaz de albergar desde informes o manuales de bienvenida, hasta redes sociales, wikis, blogs, etc.

Asistimos, por tanto, a una simplificación en la variedad de soportes de la comunicación interna. Lejos de suponer un elemento negativo, la versatilidad de estos medios hace que se pueda concentrar en un mismo entorno (la intranet o en el mismo Internet) todos los recursos que la organización pueda necesitar. No obstante, hay que ser conscientes que los viejos formatos siguen funcionando, y que vías como la comunicación cara a cara aun son irremplazables.

Esta concentración supone, por otro lado, nuevos obstáculos. Siguiendo con el mismo ejemplo, el email como herramienta básica de trabajo genera un sobre exceso de información, que deviene en pérdida de eficacia productiva y en la necesidad de estar siempre conectado. También se descarta como vehículo para información importante o urgente, de manera que ha de ser complementado con otros medios tradicionales como el teléfono.

El proceso de adopción de nuevas tecnologías es otro de los aspectos que hay que cuidar a la hora de implantar los medios digitales. Por un lado, puede presentarse cierto rechazo por parte de la plantilla si no comprenden bien por qué los nuevos recursos van a hacerle su trabajo más fácil. Por otro, estos medios necesitan de una formación previa para su uso, de un mantenimiento constante y generan cierta dependencia de elementos como la energía o la informática. Un corte de luz o un fallo en el servidor puede suponer una pérdida en la productividad de la organización.

3. La comunicación interna en la Universidad, como objeto de estudio, se encuentra aún en una fase inicial

En el planteamiento del objeto de estudio se realizó una revisión de la literatura para poder definir la situación en la que se encontraba a nivel científico la comunicación universitaria, especialmente la interna. El resultado es un escaso interés tanto a nivel profesional como académico, de modo que existen pocos estudios que aborden esta temática. Si esto es a nivel global, al entrar con un poco más de detalles en aspectos concretos como la definición de los públicos, la singularidad de la Universidad como institución o sus medios estructurales, las lagunas de información son considerables.

Esta afirmación no se plantea aquí de manera arbitraria. Se trata de una idea plasmada de manera recurrente por los distintos autores a la hora de abordar sus estudios. Aspectos de interés como la participación de los estudiantes en la Universidad, derecho constitucional e idea planteada por las propias Universidades a nivel europeo, cuentan con trabajos escasos, muy recientes y focalizados sobre todo en una institución o ámbito geográfico específico.

Es necesario para una evolución y mejora de la calidad de la comunicación interna universitaria, que se impulsen a nivel académico nuevas líneas de trabajo. Líneas que aporten a los profesionales una base sobre la que poder afrontar su labor diaria, teniendo en cuenta las peculiaridades de esta institución educativa.

4. La Universidad tiene en la comunicación interna una aliada para incentivar el interés de los estudiantes en participar de la vida universitaria

La literatura refleja el escaso interés que demuestran los universitarios a la hora de participar en la política y en otras actividades que ofrece la Universidad, como puede ser el asociacionismo en cualquiera de sus vertientes. Hechos como la escasa implicación de este colectivo en las elecciones universitarias chocan, no obstante, con una mayor implicación política en el contexto general que sus homólogos no universitarios. Estos datos ponen de manifiesto que los estudiantes tienen inquietudes e interés por ejercer su papel de ciudadano democrático. No ven, sin embargo, en la Universidad un contexto para desarrollarlo.

Si bien alegan falta de interés por parte de la institución, es necesario subrayar el esfuerzo que se ha hecho en los últimos años para asegurar una representación adecuada de este colectivo en los órganos colegiados. Pese a que es un número limitado el que puede acceder a foros como el Claustro o el Consejo de Gobierno, la actuación a través de sus representantes en ellos o fuera de ellos (recurriendo del Consejo de Estudiantes o del Defensor Universitario) garantiza que su voz sea escuchada en los espacios de toma de decisión.

Otra de las razones que, según los estudios consultados, alega este colectivo para no involucrarse en la vida universitaria fuera de las aulas es la falta de información sobre los mecanismos de participación y sobre quiénes son sus representantes. Aquí tiene la Universidad una gran oportunidad de trabajo, que le reportaría beneficios no sólo fortaleciendo su

democracia interna. Motivar a los estudiantes a ser usuarios activos de toda la oferta (cultural, social, de representación) sirve para generar vínculos fuertes entre éstos y la institución que podrían perdurar más allá del corto tiempo que supone una carrera o un postgrado.

Por otra parte, incentivar la participación en la vida universitaria (especialmente en aspectos relacionados con la toma de decisiones, ya sea a nivel de clase o de facultad) ofrece a los estudiantes una buena oportunidad formativa. El trabajo de Soler et al. (2011) muestra como aquellos universitarios que han ejercido el rol de representantes valora por encima de todo el aprendizaje que han obtenido en su experiencia. Esto confirma la teoría del Consejo de Europa, quien ve la Universidad como un entorno más que adecuado para formar a los ciudadanos en la democracia.

8.1 Verificación de la hipótesis

En el epígrafe anterior se han enunciado cinco conclusiones relacionadas con la comunicación interna y su aplicación al contexto de la Universidad. Ahora se procede a verificar las hipótesis planteadas al inicio de este Trabajo Fin de Máster.

1. El desarrollo teórico sobre la comunicación interna en el contexto de las universidades no se corresponde con la importancia que esta materia tiene en dicho sector.

En los últimos diez años, la comunicación en la Universidad ha empezado a interesar a muchos profesionales españoles como Losada Díaz, Losada Vázquez, Fernández Beltrán o Durán Mañes, hasta transformar esta en su línea de estudio tanto de cara al doctorado como tras él. En este tiempo también han tenido lugar varias ediciones del Congreso Internacional de Comunicación Universitaria, los cuales han dado pie a algunas publicaciones donde se ha empezado a construir una base científica centrada, especialmente, a evaluar las prácticas que actualmente se llevan a cabo dentro de las universidades.

En el caso concreto de la comunicación interna se hecha en falta, no obstante, un mayor interés por parte de los autores. Salvo casos muy puntuales, las aproximaciones a este campo de estudio son producto de un análisis más general de la comunicación. No se ha entrado aún a fondo a analizar las peculiaridades de la comunicación interna en la Universidad, tanto a nivel general como en aspectos concretos como sus públicos, herramientas propias, dificultades o aciertos.

Esto nos lleva a concluir que esta hipótesis, en base a lo expuesto y a lo desarrollado en el cuerpo del presente trabajo, queda confirmada.

2. La información sobre comunicación interna desarrollada en las universidades tiene rasgos clave de especialización que la diferencia de la comunicación interna en otros sectores

Como ente de educación superior, la Universidad cuenta con una serie de singularidades que no se encuentran en otras instituciones del ámbito público o privado. La más evidente, según lo expuesto en este estudio, es que su principal cliente/usuario, los estudiantes, se encuentran tan sumergidos en la vida universitaria que han de ser considerados como público interno y no externo.

La autonomía y la estructura sumamente jerarquizada de la Universidad es otra peculiaridad de esta institución. Los espacios de participación, fijados por ley, establecen mecanismos propios de comunicación interna, siendo imprescindibles entenderlos y asimilarlos para poder organizar correctamente el flujo de la información.

Es el caso de, por ejemplo, el defensor universitario o el consejo de estudiantes. Dos órganos que cumplen las veces de motor de la comunicación ascendente, a través de informes o como mediadores en conflictos, pero también de la descendente, resolviendo consultas o informando de aspectos concretos de la Universidad.

Por estos motivos, consideramos que esta hipótesis queda confirmada.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, S.L. (Ed.) (2010): *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ALPSTEN, C.; MOGESTAD, U. (2009): "Make change last". En Wright, M. et al (2009): *Gower Handbook of Internal Communication*. Gower Publishing Limited, Farnham Surrey.
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005): "Análisis de la comunicación en las universidades públicas andaluzas". En DE SALAS NESTARES, I.; FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. Y MARTÍNEZ VALLVEY, F. (coord): *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. Editorial Edipo, Madrid.
- ÁLVAREZ MARCOS, J. (2002): "El poder de la comunicación interna". *Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*, nº 2, p. 175-186
- (2007): "Comunicación interna, la estrategia del éxito". *Revista Razón y Palabra* nº 56
- ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, H. (1991): "Hacia una definición de la comunicación organizacional". En Fernández Collado, C.: *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México.
- ARIÑO, A.; LLOPIS, R. (2011): *¿Universidad sin clases? Condiciones de vida de los estudiantes universitarios en España (Eurostudent IV)*. Secretaría General de Universidades, Ministerio de Educación.
- ARROYO, L.; YUS, M. (2007): *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. ESIC Editorial, Madrid
- ARNOLD, H.J.; FELDMAN, D.C. (1986): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, Toronto. pp. 154-179.
- ARRAS VOTA, A.M., JÁQUEZ VALDERRAMA, J.L. y FIERRO MURGA, L.E. (2008): "Comunicación y cambio organizacional". *Revista Latina de Comunicación Social*, número 63
- BARON, R. A. (1990): "Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions". *Journal of Applied Psychology*, Vol 75(3), pp 235-245.
- BERAZA GARMENDIA, J.M.; RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A. (2007): "La evolución de la misión de la Universidad". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 14, p. 25-56.
- BERCERUELO, B. (coor.) (2011): *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Wolters Kluwer España, Vizcaya.
- CABANAS, C. et al. (dir) (2010): *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*. Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa.
- CABRA, N. (2008): "Las voces de la organización". *Signo y Pensamiento*, nº 52, p. 165-177.
- CALDERÓN, C.; LORENZO, S. (2010): *Open Government. Gobierno abierto*. Algón Editores. Alcalá la Real (Jaén).

- CANDÓN MENA, J. (2010): *Internet en movimiento: nuevos movimientos sociales y nuevos medios en la Sociedad de la Información*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- CANO PAVÓN, J.M. (2005): “La ‘Misión de la Universidad’ de Ortega y Gasset setenta y cinco años después”. *Paradigma*, vol. 0, p. 11-12.
- CAPRIOTTI, P. (2008): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel, Barcelona.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2010): “Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna”. En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- CELAYA, J. (2011): *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.
- CONTRERAS OROZCO, J. H. (2001): “Rumores: voces que serpentean”. *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 40.
- CÓRCOLES CUBERO, A.I. (2007): *Manual de acogida en la empresa. La tabla de salvación para jefes y empleados*. Fundación Confemetal, Madrid.
- COSTA, J. (2006): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires
- CRUZ, A. (2011): “Los empleados son los principales embajadores de las marcas, ahora y siempre”. *Anuario de la Comunicación 2011*, Asociación de Directivos de Comunicación “dircom”, pp 58-59.
- CUTLIP, S.; CENTER, A.; BROOM, G. (2001): *Manual de relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000. Barcelona.
- DANS, E. (2012): “Todo es conversación”. *Expansión* (27.07.2012)
- DE AGUILERA MOYANO, M.; FARIAS BATLLE, P.; BARAYBAR FERNÁNDEZ, A. (2010): “La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos”. *Revista Icono 14*, Año 8, Vol. 2, pp. 90-124.
- DE MARCHIS, G.; GIL-CASARES, M.; LANZAS, F.J. (2007): *Organización y psicología en la comunicación interna*. Editorial Fragua, Madrid.
- DEL CASTILLO HERMOSA, J.; BAYÓN ESTEBAN, M.M.; ARTETA ARRÚE, R. (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*. Deusto, Bilbao.
- DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Editorial Fragua, Madrid.
- (2010): “Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”. En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- DORTOK, A. (2006): “A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation”. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 4, p. 322-338.
- DURÁN MAÑES, A. (2005): *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de corporate universitario*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- DURÁN MAÑES, A.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2012): “Los portales corporativos universitarios y las redes sociales como elementos clave para la comunicación interna y su impacto en la reputación”. Ponencia en el III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación “Comunicación y riesgo”. Tarragona.

- ELÍAS MONCLÚS, J.; MASCARAY VIDALLER, J. (1998): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2007): *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- (2011): *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, S. (2007): *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea. Madrid.
- FIDALGO DÍEZ, D. (2009): "Las radios universitarias en España. Transformación al mundo digital". *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, nº 80
- FLEMING, J.H.; ASPLUND, J. (2007): "Where employee engagement happens". *The Gallup Management Journal*, noviembre.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- GONZÁLEZ CRUZ, T.; MARTÍNEZ FUENTES, C.; PARDO DEL VAL, M. (2009): "La gestión del talento en la empresa industrial española". *Economía industrial*, Nº 374, pp 21-35.
- GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, Y. (2008): "¿La desmotivación es culpa de la empresa?", *El País* (18.5.2008).
- HERRANZ DE LA CASA, J.M.; TAPIA FRADE, A.; VICENTE LÁZARO, A. (2009): "La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos". *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 64.
- HITA, E. (2010): *La figura del defensor universitario en la universidad española*. *Crítica*, nº 969, p. 93-96.
- HOWARD, C.M. (1998): "How your employee communications programs can boost productivity and pride". *Public Relation Quaterly*, Vol. 43, Issue 3, pp 15-23
- INGLA MÁZ, A. (2005): "La gestión integral de la comunicación en la universidad: el plan de comunicación de la Universitat Pompeu Fabra". Ponencia en el II Congreso iberoamericano de comunicación universitaria y I Encuentro iberoamericano de radios universitarias. Granada, del 14 al 16 de marzo.
- JOVER OLMEDA, G.; LÓPEZ MARTÍN, E.; QUIROGA UCEDA, P. (2011): "La universidad como espacio cívico: valoración estudiantil de las modalidades de participación política universitaria". *Revista de Educación*. Número extraordinario de 2011. P. 69-91.
- KITCHEN, P.J.; DALY, F. (2002): "Internal communication during change management". *Corporate Communications: An Internal Journal*, Volume 7, Number 1, pp. 46-53
- KREPS, G.L. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, Argentina.
- LA PORTE, J. M. (2001): *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación internas en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Ediciones internacionales universitarias, Madrid.
- LEIPZIG, J.S.; MORE, E. (1982): "Organizational communication: A review and analysis of three current approaches to the field". *Journal of Business Communications*. Número 19 (4), p. 77-92
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*. Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia.

- (2005): "La comunicación en la construcción de universidad". En DE SALAS NESTARES, I.; FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. Y MARTÍNEZ VALLVEY, F. (coord): *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. Editorial Edipo, Madrid.
- LOSADA VÁZQUEZ, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial. Barcelona.
- MÁRQUEZ BARRIOS, L. (2008): "Wikis en la empresa: colaboración en tiempo real". *Revista de Comunicación*, N.º 5, Año I, Junio 2008
- MARTÍN CORTÉS, I. (2007): "La participación política de los estudiantes universitarios dentro y fuera de la Universidad". *Panorama Social*, 6, p. 119-132.
- MARTÍN MARTÍN, I. (2002): "Capital intelectual y gestión del conocimiento. Una nueva forma de hacer empresa". Ponencia en el IV Congreso Internacional "Comunicación, Universidad y Sociedad del Conocimiento".
- MARTÍN MARTÍN, F. (1995): *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Universidad de Salamanca, Salamanca.
- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, L. (2010): "Los jóvenes como receptores de la prensa universitaria: discurso, representaciones y formas de consumo". Ponencia en el II Congreso Internacional AE-IC "Comunicación y desarrollo en la era digital" celebrado en Málaga del 3 al 5 de febrero.
- MATILLA I SERRANO, K. (2009): *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. Barcelona.
- MAZO SALMERÓN, M. E. (1996): *El rumor y su influencia en la cultura de las organizaciones. Una investigación teórica y bibliográfica*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- MCCLENEGHAN, J.S. (2006): "University PR Managers: 'Marketing' the Product with Less Resources". *Public Relations Quarterly*, 51, 2, pp. 40-45
- MÉNDEZ, R.M. (2008): "Los jóvenes universitarios y su (des)orientación ante los nuevos retos que plantea el EEES". *Educatio Siglo XXI*, 26, p. 197-224.
- MÍGUEZ GONZÁLEZ, M.I. (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC, Barcelona.
- MILES, S.J.; MANGOLD, G. (2004): "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 Nos 2/3, pp. 65-87.
- MÍNGUEZ VELA, A. (2008): "El rumor como herramienta de comunicación informal". *Revista de Comunicación*, nº 3. pp 48-49.
- MORAL, F.; IGARTUA, J. (2005). *Psicología Social de la Comunicación. Aspectos teóricos y prácticos*. Málaga: Aljibe
- MORALES SERRANO, F. (2001): "Comunicación interna". En Benavides, J. et al. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000. Barcelona.
- NEMICHE, M. (2002): *Un modelo sistémico de evolución social dual*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. Consultada en <http://www.uv.es/nemiche/thesis.pdf>
- ONGALLO, C. (2007): *Manual de comunicación*. Editorial Dykinson, Madrid
- ORTEGA BORGES, F. (2005): "Feedback interno- de la información a la comunicación organizacional". En DE SALAS NESTARES, I.; FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. Y MARTÍNEZ

- VALLVEY, F. (coord): *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. Editorial Edipo, Madrid.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1930): *Misión de la Universidad*.
- PANIAGUA ROJANO, F.J.; GÓMEZ CALDERÓN, B. (2012): "Estrategias de las universidades españolas en las redes sociales". Ponencia en el III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación "Comunicación y riesgo". Tarragona.
- PALENCIA-LEFRER ORS, M. (2008): "La incomunicación interna en la Universidad española". *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 63.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2010): "Portavocía". En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- POMPPER, D. (2006): "Toward a 'Relationship-Centered' Approach to Student Retention in Higher Education". *Public Relations Quarterly*, 51, 2, p. 29-36.
- QUIRKE, B. (2008): *Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower. Aldershot.
- RICO JEREZ, M.; LORENTE GALLEGO, A.M. (2010): "La documentación en la comunicación interna". En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.
- ROBLES, M. A. (2001): *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y Caja Sur* (tesina). Facultad de Comunicación, Sevilla.
- ROMERO SANZ, S.; CALERO DE LA PAZ, R. (2007): "Análisis del marketing interno en las universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid". En Prado Freire, C. (coord.): Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM. Documento digital.
- SÁNCHEZ CALERO, M.L. (2005): "Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación interna". En DE SALAS NESTARES, I.; FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. Y MARTÍNEZ VALLVEY, F. (coord): *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. Editorial Edipo, Madrid.
- SÁNCHEZ VALLE, M. (2005): "Comunicación interna en la Universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios". En DE SALAS NESTARES, I.; FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. Y MARTÍNEZ VALLVEY, F. (coord): *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. Editorial Edipo, Madrid.
- SMITH, A. (1776): *La riqueza de las naciones*. Citado por BLAUG, M.; MORENO BECERRA, J.L.: *Financiación de la educación superior en Europa y España*.
- SMITH, L.; MOUNTER, P. (2008): *Effective Internal Communication*. Kogan Page, Philadelphia.
- SOLANO FLETA, L. (1999): *Tratado de Relaciones Públicas*. Gestión 2000, Barcelona.
- SOLER MASO, P. et al. (2011): "La opinión de los estudiantes sobre su participación en la universidad". *Educatio Siglo XXI*, vol. 29, nº 1, p. 323-344.
- STANTON, N. (1993): *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- SUÁREZ RUIZ, E. (2004): "Evolución de las teorías de la motivación y la comunicación en la empresa". En BEL MALLÉN, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Editorial Eunsa, Navarra

- TAPIA FRADE, A., HERRANZ DE LA CASA, J.M.; GARCÍA GONZÁLEZ, J. (2010): "El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes". *Doxa Comunicación*, nº 10, pp. 107-124.
- TAPIA FRADE, A. y GÓMEZ NIETO, B. (2011): "La comunicación corporativa a través de las páginas Web: el caso de las universidades españolas". *Doxa Comunicación*, nº 13, pp. 115-143.
- THOMAS, G.F.; ZOLIN, R.; HATMAN, J.L. (2009): "The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement". *Journal of Business Communication*, vol. 46, number 3, p. 287-310.
- THOMSON, K.; HECKER, L.A. (2000): "The business value of buy-in". En VAREY, R.J.; LEWIS, B.R. (Eds): *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London.
- TKALAC VERČIČ, A. et al. (2012): "Internal communication: Definition, parameters, and the future". *Public Relations Review*, 38, pp. 223-230.
- TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2005): "Gestión de comunicación universitaria: razones, ámbitos y modos". En MARÍN RUIZ, A.; TRELLES RODRÍGUEZ, I.; ZAMARRÓN GARZA, G.: *Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Universidad de Granada, Granada.
- TRILL BERNET, J. (2011): "La participación de los estudiantes en el gobierno y la vida universitaria". *Encounters on Education*, vol. 12, Fall, p. 93-111.
- VAN RIEL, C.B.M. (2001): *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid.
- VÁZQUEZ GUERRERO, M. (2011): "Refrescando las ondas: la presencia de jóvenes en la radio universitaria". En Aguaded Gómez, J.I; Contreras Pulido, P. (coord.): *La radio universitaria como servicio público para una ciudadanía democrática*. Netbiblo, La Coruña.
- VILLAFANE GALLEGO, J. (2008): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- (2011): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- WEIL, P. (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Paidós, Barcelona.
- WELCH, M.; JACKSON, P.R. (2007): "Rethinking internal communication: a stakeholder approach". *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, issue 2, p. 177-198.
- WHITE, C.; VANC, A.; STAFFORD, G. (2010): "Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence". *Journal of Public Relations Research*, 22 (1). pp 65-84.
- WIENER, N. (1997): "Cibernética y sociedad". En Martín-Barbero, J. y Silva, A. (coord.): *Proyectar la comunicación*. Editorial Tercer Mundo. Bogotá.
- WRIGHT, D.K. (1995): "The role of corporate public relations executives in the future of employee communications". *Public Relations Review*, Vol. 21, Issue 3, Autumn, p.181-198.
- WRIGHT, M. (2009): "Communicating through a merger or acquisition". En WRIGHT, M. et al (2009): *Gower Handbook of Internal Communication*. Gower Publishing Limited, Farnham Surrey.
- XIFRA, J. (2007): *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC, Barcelona

Webgrafía

- AERCO-PSM y TERRITORIO CREATIVO (2009): *La función del community manager*.
<http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/community-manager-whitepaper.html>
- BARRANCO SÁINZ, J. (2008): "Marketing interno: voluntariado empresarial".
http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Interno-Voluntariado-Empresarial-1_a40.html
- BRUNO PÉREZ: "Los 20 mayores empleadores de España". *Tiempo*. (4.7.2012)
<http://www.tiempodehoy.com/economia/los-20-mayores-empleadores-de-espana>
- EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki.
<http://www.eees.es/pdf/Standards-and-Guidelines-for-QA.pdf>
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005): Declaración de Glasgow. Universidades fuertes para una Europa fuerte.
http://www.eees.es/pdf/Glasgow_Declaracion_ES.pdf
- FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA (2012): *Examen de transparencia. Informe de transparencia en la web de las Universidades Públicas Españolas*.
<http://www.compromisoytransparencia.com/upload/37/17/Universidades2012.pdf>
- GONZÀLEZ I BALLETBÓ (coord.) (2007): *Participació, política i joves. Una aproximació a les practiques polítiques, la participació social i l'afeció política de la joventut catalana*.
http://www20.gencat.cat/docs/Joventut/Documents/Arxiu/Publicacions/Col_Estudis/es tudis22.pdf
- GUZMÁN FLUJA, V.C. (2012): Programa electoral de la candidatura de Vicente Guzmán Fluja a rector de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla.
<http://vicenteguzflu.blogspot.com.es/p/un-proyecto-claro-de-accion-de-gobierno.html>
- HAGEDORN, K. (2000): *The information architecture glossary*.
http://argus-acia.com/white_papers/ia_glossary.pdf
- IAP2 (2007): IAP2 Spectrum of Public Participation.
http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2010): *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2009-2010*.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft09%2Fe02&file=inebase&L=0>
- JIMÉNEZ MARTÍNEZ, J. (2010). Discurso del 22 de septiembre con motivo del acto de apertura oficial del curso académico 2010-2011.
http://www.upo.es/rectorado/rector/discursos_y_conferencias/inauguracion_curso-2010_2011/index.jsp
- MCNAMARA, P. (2011): "Has Google's CEO stopped using Google+?"
<http://www.networkworld.com/community/blog/has-googles-ceo-stopped-using-google>
- NIELSEN, J. (2003): Usability 101: Introduction to Usability.
<http://www.useit.com/alertbox/20030825.html>

- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA (2012): *Redes sociales, social media y entorno digital en comunicación interna*.
<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>
- PLANTAN, F. (2002): *Universities as sites of citizenship and civic responsibility*.
<https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=320068&SecMode=1&DocId=814140&Usage=2>
- REGALADO, O. (2011): ¿Cómo deberían usar las Universidades las Redes Sociales?
<http://www.dosensocial.com/2011/11/20/como-deberian-usar-las-universidades-las-redes-sociales/>
- RODRÍGUEZ-SAN PEDRO, L.E.: *Historia de la Universidad en España*.
<http://universidades.universia.es/universidades-de-pais/historia-de-universidades/historia-universidad-espanola/>
- TECHNORATI (2011): *State of the Blogosphere 2011*.
<http://technorati.com/state-of-the-blogosphere/>
- TIRADO, O. (2011): “¿Cómo deberían usar las Universidades las Redes Sociales?”
<http://www.dosensocial.com/2011/11/20/como-deberian-usar-las-universidades-las-redes-sociales/>
- UNIVERSAL MCCAN (2010): “Wave 5 - The socialisation of brands”.
<http://www.slideshare.net/tlinz8612/wave-5-the-socialisation-of-brands-report-5465006>
- WATSON HELSBY (2002): *The Rise of Internal Communicator*.
<http://www.watsonhelsby.co.uk/executive-headhunters/the-rise-of-the-internal-communicator.php>
- W3C (2008): “Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0”.
<http://www.w3.org/TR/WCAG20/>