



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

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

Año 12º – 3ª época - Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo  
Facultad y Departamento de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#) 38071  
La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

Investigación – [forma de citar](#) – [informes de revisores: 1, 2 y 3](#) – [agenda](#) – [metadatos](#) – [PDF](#) – [Creative Commons](#)

DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274

## La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos

Internal Communication at the university. Research to know our audience

**Dr. José María Herranz de la Casa** [[C.V.](#)] Profesor Adjunto - Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) - [jmherranz@uemc.es](mailto:jmherranz@uemc.es)

**Dr. Alejandro Tapia Frade** [[C.V.](#)] Profesor Adjunto - Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) - [atapia@uemc.es](mailto:atapia@uemc.es)

**Lic. Arturo Vicente Lázaro** [[C.V.](#)] Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas - Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) - [arturo.vicente@ucm.edu](mailto:arturo.vicente@ucm.edu)

**Resumen:** La gestión adecuada de la comunicación interna en la universidad ocupa un lugar esencial en los planes estratégicos de las universidades. El actual proceso de Bolonia y la gestión del cambio necesita forzosamente de la comunicación interna para asegurar una correcta implantación de las nuevas titulaciones universitarias. La gestión de comunicación interna en las universidades es una tarea compleja, ya que en este ámbito conviven grupos sociológicamente diversos, con demandas y expectativas diferentes. Este trabajo analiza empíricamente la comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, entendida desde la percepción de sus públicos, así como del uso que se hace de los diferentes canales y herramientas que están en funcionamiento, entendidas éstas como herramientas físicas y digitales, y relacionando los primeros con el espacio físico en que están situados y su eficacia percibida en los públicos que frecuentan dichos espacios. El método de muestreo responde al muestreo cuotado, y el método de investigación se basa en la encuesta. Los resultados muestran una percepción propia superior frente a la opinión de percepción ajena sobre la imagen general de la universidad en todos los colectivos. De igual modo, la evaluación del estado de la comunicación difiere según los colectivos estudiados –superior en el caso de PDI y PAS–. Finalmente, la evaluación de las herramientas de comunicación disponibles de carácter físico y digital también presenta diferencias importantes en función del público estudiado.

**Palabras clave:** Comunicación interna; auto-percepción; espacios de interrelación; herramientas de comunicación; canales de comunicación; TICs en universidades.

**Abstract:** Effective management of internal communication is a key part to the broader strategic plan of all universities. The current Bologna process and the changes in management clearly require this to be done effectively in order to ensure that we establish the new degrees successfully. Furthermore, this is a complex task, as University is a special environment where socially diverse groups coexist, each with their own demands and expectations. This paper examines internal communications within Universidad Europea Miguel de Cervantes, from their staff and students perspectives and analyses the use of different tools and channels – both physical and technological, the first relating to their location and their perceived effectiveness by the people who use these areas. The sampling method in use is “quota sampling” and the research is based on a survey. The results illustrate that people perceive more when you ask their opinion rather than asking their perceived opinions of others on the same issue. Likewise, opinions regarding the method of communication vary between the different socio-demographic groups included in the study –higher in the case of PDI (Research and Teaching Staff) and PAS (Administration and Services Staff)–. Finally, the analysis of available means of communication also shows significant differences in terms of public opinion.

**Key Words:** Internal communication; self-perception; areas of networking; communication tools; communication channels; TICs at universities.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodo. 3. Resultados. 3.1 La percepción general de la imagen de la universidad. 3.2 Comunicación descendente, horizontal y ascendente en la universidad. 3.3 Evaluación y uso de las herramientas y canales de comunicación. 3.4. Conclusiones. 4. Bibliografía. 5. Notas.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Method. 3. Results. 3.1 general perception of the image of the university. 3.2 Communication in downstream, horizontal and upward at the university. 3.3 Evaluation and use of tools and channels of communication. 3.4. Conclusions 4. Bibliography. 4. Notes.

Traducción realizada por **Lic. Antonio Vicente Azofra**, Universidad Europea Miguel de Cervantes.

## 1. Introducción

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace años, aunque en España la investigación en este campo se ha desarrollado con intensidad desde finales del siglo pasado (García, 1998). Del Pozo (2004a: 143-144) afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común. Como destaca Del Pozo (2004b: 262):

“Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo”.

Según La Porte (2001: 109), la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario. La Porte (2001: 43) define la comunicación 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”.

Son cada vez más los autores que estudian la comunicación dentro de las universidades, ya que la gestión de la comunicación interna en las universidades se considera en mayor medida un factor estratégico de importancia (Palencia - Lefler, M., 2008: 277), más aún si se concibe la misma desde un enfoque sistémico (Arras Vota, A.M. et al, 2008: 418-434), habida cuenta de la situación competitiva en que se encuentra inmerso el mercado en España, y más aún teniendo en cuenta el actual proceso de cambio con motivo de la implantación del modelo de organización universitario del Espacio Europeo de Educación Superior acordado en Bolonia. [1] Ello se refleja en un número creciente de publicaciones, congresos y jornadas destinadas a tal efecto.

Asimismo, la gestión de la comunicación en las universidades ya no puede reducirse a la mera aparición en medios de comunicación, sino que la comunicación supone una participación activa para lograr reforzar su imagen actual. La búsqueda de espacios ciudadanos compartidos entre universidad y entorno cercano son el mejor camino para que las estrategias de comunicación sean efectivas, y en este sentido, la comunicación interna con estudiantes, profesores y todo el personal de administración y servicio, es vital (Herranz, 2005).

Sánchez (2005: 165) subraya que la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. Asimismo Cuenca (2005: 114) insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la universidad es:

“que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. En buena medida, soporte y base de la comunicación externa”.

Según Romero Sanz (2005) son dos los factores que han ayudado a la consolidación de la preocupación sobre la comunicación interna en las universidades: de un lado, el desarrollo de asignaturas específicas como “Marketing Interno” o “Comunicación Organizacional” –siendo la universidad pionera la Rey Juan Carlos de Madrid– y de otro la implantación de sistemas de calidad dentro de las universidades. (Romero, S. y Calero, R., 2005: 165).

A la hora de hablar de comunicación interna, autores como Losada Vázquez (1998) ya señalaban la distinción entre públicos internos –Personal de Administración y Servicios, y Personal Docente e Investigador– e incorporaban a los estudiantes como públicos intermedios, acuñando el término de “comunicación intermedia”. Sin embargo, la cercanía de los estudiantes a la organización, permite incluirlos como públicos internos a la hora de conocer sus necesidades, tal y como se ha hecho en esta investigación. De hecho existen canales de información y comunicación privativos de cada colectivo, [2] y otros compartidos por los mismos. Si bien es cierto que en países como Japón se ha propuesto el uso de procesos de control, aunque distintos de los aplicados en la industria, de las universidades hacia los estudiantes (Baba, M., Kamibeppu T. y Shimada K., 2001: 159-166).

En concreto, los objetivos planteados en este trabajo hacen referencia al estado de la comunicación interna en la universidad y

a la valoración de los distintos canales y herramientas de comunicación que en ella se usan:

- Analizar y ponderar la imagen globalmente considerada de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, destacando sus puntos fuertes.
- Valorar el grado de información en sentido descendente que los estudiantes dicen poseer, y el estado de la comunicación interna en sentido horizontal y ascendente para el caso del personal docente e investigador y el personal de administración y servicios.
- Analizar las herramientas de comunicación usados en esta universidad y su grado de eficacia.

Respecto de las hipótesis que la investigación plantea, las principales son las siguientes:

1. Los públicos internos de la UEMC consideran que la universidad tiene una buena imagen general tanto para ellos como para personas ajenas a la universidad.
2. La comunicación interna descendente, horizontal y ascendente en la universidad es adecuada, sintiéndose los afectados por la misma informados y escuchados en la universidad.
3. Los medios virtuales de información, de uso privado para los distintos públicos, son las herramientas de comunicación más valoradas por todos los colectivos internos.

## 2. Metodo

Con el fin de conocer el estado de la comunicación interna en la Universidad Europea Miguel de Cervantes se seleccionó el universo completo de la comunidad universitaria –Estudiantes, Personal de Administración y Servicio y Personal Docente e Investigador–. Esta universidad está situada en Valladolid, es de titularidad privada y tiene una antigüedad de 7 años.

El método de obtención de información fue la encuesta estructurada. En dicha encuesta se utilizaron esencialmente preguntas dicotómicas, de preferencia y basadas en escalas. Se determinó el uso de escalas pares, sin punto medio, con objeto de evitar valores centrales y facilitar la dispersión de valores al forzar la decisión en un sentido u otro. Este tipo de escalas han sido usadas en otros análisis de análoga temática (Marzal, M. A. y Calzada, F. J., 2003: 57) y también defendidas por otros autores (Cox, P. E., 1980: 407 y Cafe, L., Santos, C. y Macedo, F., 2001: 73).

El cuestionario contiene 101 preguntas, abiertas y cerradas, referentes a cuestiones de conocimiento en cuanto existencia, de frecuencia, uso, preferencia y opinión, teniendo en cuenta las diferencias sociológicas de los 3 colectivos estudiados. Así, el cuestionario está subdividido en 3 cuestionarios –PDI (35 preguntas), PAS (35 preguntas) y ESTU (31 preguntas)–.

En cuanto a la técnica de muestreo se utilizó el muestreo por cuotas, en consonancia con estudios similares (Palencia - Lefler, M., 2008: 279). Se trataba de asegurar la adecuada representatividad del universo, por lo que se reprodujo en dicho muestreo la estructura exacta del universo de estudio en razón de sexo, posición en la universidad (PDI – PAS – ESTU), y dentro de éstos últimos, los estudios cursados. El muestreo por cuotas constituye una síntesis de diferentes aspectos del muestreo por conveniencia, del muestreo según el criterio y del muestreo estratificado, y que como intencionado, en todo caso ha de considerarse no probabilístico.

La idea que sostiene este procedimiento es la de que, si la muestra representa correctamente las características poblacionales, la misma estará correctamente representada y será válida, si bien esta idea ha de tomarse con cierta precaución, ya que en principio, los métodos no probabilísticos no soportan la generalización de lo investigado (Mayorga, M. J. y Ruiz, V. M., 2002).

Se utilizó una muestra de 198 sujetos, sobre un universo de 1702 elementos poblacionales, compuesto por 1557 estudiantes, 125 PDI y 20 PAS. De las 198 encuestas válidas para el estudio, la mayor parte corresponde a estudiantes (148), siendo muy inferior el número de encuestas realizadas a PDI (44) y PAS (6). La investigación se desarrolló durante el curso lectivo 2007-2008. Para la explotación de datos se utilizó el software específico SPSS v. 16.

## 3. Resultados

A continuación se exponen los resultados relevantes obtenidos que dan respuesta a los objetivos de investigación presentados en la introducción. Se han dividido en tres subapartados que responden a la imagen, al estado de uso de la comunicación interna y finalmente a la valoración de las herramientas de comunicación existentes.

### 3.1. La percepción general de la imagen de la universidad

Respecto de la percepción de la imagen de la universidad, esta investigación ha considerado su estudio desde dos vertientes diferentes: la que los distintos públicos internos dicen tener y la que los distintos públicos dicen que los ajenos a la misma

tienen. Posteriormente se ha comparado ambas con el fin de determinar si existía alguna relación. Para ello, se ha utilizado una escala de seis posiciones.

Estudios previos han relacionado el concepto de imagen institucional y reputación y el impacto que estos elementos tienen sobre la actitud de los estudiantes y su identificación con la universidad (Sung, M., y Yang, S.U., 2008: 357-376).

La percepción sobre la imagen de la universidad es en general bastante buena, aunque algo inferior cuando la pregunta es sobre la percepción de personas ajenas a la universidad, apreciándose además mayor divergencia de opiniones. Analizados los colectivos por separado, encontramos fuertes divergencias, situando el PDI la imagen que dicen tener en un nivel bastante alto (media de 3.79 sobre 5), aunque algo inferior cuando la pregunta es sobre la percepción de personas ajenas a la universidad. Por su parte el PAS la sitúa en niveles todavía más altos (4.13 sobre 5), aunque también se aprecia cierta bajada respecto de la imagen ajena. Sin embargo, el colectivo de estudiantes sitúa la imagen muy por debajo (2.76 sobre 5), no llegando ni tan siquiera al punto medio al preguntar por la percepción propia sobre la imagen ajena.

**Tabla 1. Percepción propia y opinión sobre percepción ajena de la universidad**

Colectivo		Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
Todos	Imagen que tienes de la universidad	3.06	1.09
	Imagen que crees que ajenos tienen de la universidad	2.39	1.13
PDI	Imagen que tienes de la universidad	3.79	0.83
	Imagen que crees que ajenos tienen de la universidad	2.87	0.86
PAS	Imagen que tienes de la universidad	4.13	0.64
	Imagen que crees que ajenos tienen de la universidad	3.62	0.52
ESTU	Imagen que tienes de la universidad	2.76	1.03
	Imagen que crees que ajenos tienen de la universidad	2.16	1.14

Respecto de los puntos fuertes de la universidad para los estudiantes, se señala en primer lugar la existencia de grupos reducidos en las aulas, seguidos por la oferta de prácticas en empresas y por el compromiso con los alumnos. Estos puntos coinciden con los respondidos por el profesorado.

Un análisis preliminar de correlaciones indica asociaciones muy débiles entre la propia percepción de la imagen y la propia percepción sobre la imagen considerado el público ajeno, tanto para el colectivo global como cada uno de los públicos de forma independiente (todas las correlaciones fueron positivas con valores entre 0,3 y 0,5), lo que impide asociar dichos conceptos de forma clara.

### **3.2. Comunicación descendente, horizontal y ascendente en la universidad**

En el caso de la comunicación interna para el caso de los estudiantes, se consideró el estudio del estado de la comunicación desde diferentes perspectivas. Así, se estudió en primer lugar el *grado de información sobre los servicios* que dicho colectivo dice tener, y su sentimiento al respecto (traslado de información en sentido descendente). También se consideró el *grado de comunicación entre estudiantes* en cuanto a la información sobre los servicios de la universidad (comunicación interna horizontal).

Finalmente, se recabó información sobre *cómo dicen ser escuchados por otros colectivos* (rectorado, decanatos, profesores, tutores y secretaría) superiores en jerarquía, lo que significaría en comunicación en sentido ascendente.

Respecto de los colectivos PDI y PAS, se analizó en primer lugar *la comunicación en sentido horizontal*, diferenciando para el caso del PDI si el resto de profesorado era o no de su facultad. Su opinión sobre *la comunicación en sentido ascendente* se resolvió analizando su relación con el decanato correspondiente y recurriendo a una batería de preguntas con intencionalidad más profunda (si PDI y PAS se sienten escuchados, valorados, etc). También se valoró la relación entre PDI y PAS. En todos los casos se utilizó una escala de seis posiciones.

Para el caso de los estudiantes, el grado de información recibida sobre los servicios que tiene la universidad es calificada como media (media de 2.53 sobre 5), pero apreciándose cierta divergencia de opinión. Concretando un poco más esta cuestión, se afirma recibir poca información sobre becas, tanto de ayudas al estudio como de tipo *erasmus*. Cursos, prácticas en empresa y actividades deportivas observan un nivel medio y finalmente la mayor consideración la recibe la información sobre conferencias y eventos. No es por tanto de extrañar que los estudiantes afirmen sentirse en término general bastante poco informados sobre lo que sucede en la universidad.

Considerado el grado de información que obtienen de otros compañeros universitarios, se ha de mencionar que el nivel alcanzado en este caso es inferior al término medio pero apreciándose en este caso cierta divergencia de opiniones.

Respecto del grado de comunicación ascendente, los estudiantes afirman sentirse escuchados en primer lugar por tutores, profesores y secretarías, y apreciando valores extremos y cierta bipolaridad de resultados cuando se les pregunta por el grado de escucha por parte del decanato y rectorado, como aparece en la tabla siguiente.

**Tabla 2. Estado de la comunicación según los estudiantes**

		Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
Sentido descendente	Conocimiento de información en general sobre los servicios que ofrece la universidad	2.53	1.25
	Información recibida sobre prácticas en empresa	2.31	1,74
	Información sobre cursos	2.47	1.26
	Información sobre becas y Erasmus	1.80	1.71
	Información sobre conferencias	2.74	1.33
	Información sobre becas de ayuda al estudio	1.78	1.68
	Información sobre actividades deportivas	2.47	1.84
	Se sienten informados en general	2.28	1.26
Sentido horizontal	Información recibida de otros compañeros	2.17	1.73
Sentido ascendente	Se sienten escuchados por el rectorado	3.47	3.53
	Se sienten escuchados por el decanato	3.40	3.24
	Se sienten escuchados por los tutores	3.50	1.78
	Se sienten escuchados por los profesores	3.36	1.04
	Se sienten escuchados por las secretarías	3.14	1.76

Respecto del estado de la comunicación interna para el caso del PDI y PAS, la comunicación en sentido horizontal arroja datos que manifiestan una relación buena tanto entre PDI y PAS como considerados ambos grupos de forma independiente. Así, parece existir cierto consenso en considerar la relación entre el PDI dentro de la misma facultad como muy buena. Además, la relación con PDI de otras facultades es también considerada excelente aunque algo inferior a la anterior, opinión que también goza de cierto consenso. Sin embargo, la calidad de la información recibida desde otros PDI tiene una consideración algo inferior y más divergente, aunque igualmente positiva.

Respecto de la comunicación en sentido ascendente, la evaluación de la relación con los decanatos es igualmente excelente y además el consenso antes apreciado aquí vuelve a producirse. La información recibida por parte del decanato merece, aunque con valores algo inferiores, similar valoración. Además, dos tercios (66,7%) del colectivo PDI afirman que seguirá vinculado con la UEMC dentro de tres años.

Tales informaciones son compatibles con los datos presentados respecto del parecer a nivel más profundo de los colectivos PDI, que consideran sentirse escuchados y valorados, pero también mostrando cierta amplitud en la valoración.

Un problema es sin duda la existencia de rumores aunque con gran divergencia de opinión al respecto lo que sugiere la existencia de grupos ampliamente informados y otros igualmente desinformados. Del mismo modo, los datos presentados sugieren que sería bueno ampliar la colaboración entre facultades, que actualmente observa un nivel medio, lo que tornaría sin duda en mayor y mejor producción científica, especialmente en lo relativo a investigaciones multidisciplinares. Todo lo expuesto se concreta en la tabla siguiente.

**Tabla 3. Estado de la comunicación según el PDI y PAS**

Colectivo		Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
PDI	Relación con PDI de la misma área / facultad	4.27	0.79
	Relación con PDI de distinta área / facultad	4.09	0.77
	Relación con decano	4.27	1.13
	Relación con PAS	4.25	0.87
PAS	Relación con otras secretarías	4.88	0.35
	Relación con otros PAS	4.50	0.76
	Relación con PDI	4.50	0.93

PDI	Se siente escuchado en general en la universidad	3.50	1.50
	Se siente valorado en general en la universidad	3.75	1.45
	Existen rumores debido a la falta de información	3.30	2.11
	Grado de comunicación y colaboración entre facultades	3	2
PAS	Se siente escuchado en general en la universidad	4.13	0.84
	Se siente valorado en general en la universidad	4	0.63
	Existen rumores debido a la falta de información	2.71	1.70

### 3.3. Evaluación y uso de las herramientas y canales de comunicación

Respecto de los canales de información más usados y valorados, hay que mencionar en primer lugar que, dependiendo de su naturaleza y ubicación, unos tienen utilidad para cierto tipo de información y otros razonablemente se usan para fines bien distintos. En ese contexto hay que mencionar, en primer lugar, los canales de información cuyo soporte físico se encuentra en lugares de interrelación de los diferentes colectivos universitarios –pantallas informativas de televisión, portal web, carteles, tablón de anuncios–, que naturalmente serán aptos para cierto tipo de información, en concreto aquella que puedan compartir los grupos antes mencionados. Del mismo modo, existen otros canales –correo electrónico, reuniones–, especialmente los relacionados con las tecnologías de la información, donde la privacidad y la particularidad de la información son elementos distintivos.

Considerado por tanto lo antes señalado, hay que mencionar que se pretendía que eligiesen cuáles usan en mayor medida y los ordenaran jerárquicamente, y posteriormente que cuantificasen su eficacia en una escala de seis posiciones –concretamente de cero a cinco–. Los resultados indican que las herramientas en mayor medida mencionados en primer lugar por el colectivo ESTU son: los carteles, la página web y las pantallas informativas de TV. Contemplados los elementos más mencionados en las tres primeras posiciones son también los carteles y la página web, y a cierta distancia las pantallas informativas de TV y los mensajes vía email. Dichos datos son compatibles con el grado de eficacia asignado, que corresponde en mayor medida a los carteles, tablón de anuncios y página web, y muy por debajo las pantallas informativas de TV, que además sugiere gran divergencia de opiniones.

Preguntado este colectivo acerca de otras herramientas que no existen pero de las que les gustaría disponer, señalan con mayor frecuencia la agenda semanal vía email, los mensajes SMS en móvil y otros medios de comunicación (por ejemplo, un canal de radio en la propia universidad).

**Tabla 4. Efectividad percibida por las distintas herramientas de comunicación entre los estudiantes**

	Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
Pantallas de televisión	2.67	2.16
Carteles	3.34	1.57
Página web	3.24	1.47
Tablón de la anuncios	3.15	1.79
Otros compañeros	4.14	1.19

El colectivo PDI señala como herramienta de información más usada los mensajes vía email, después la página web y a cierta distancia los carteles, la agenda semanal vía email y finalmente las pantallas de TV. Consideradas las tres primeras posiciones, se observan con gran distancia en primer lugar las herramientas tecnológicas (la página web y los mensajes vía email) y posteriormente la agenda semanal vía email, carteles y pantallas informativas de TV. Dichos resultados son también compatibles con el valor asignado con la escala mencionada, ya que las mayores puntuaciones son recibidas por los mismos elementos tecnológicos. Así, las puntuaciones más altas corresponden a los mensajes vía email, la agenda semanal vía email y la página web, situándose las pantallas informativas de TV a gran distancia.

Finalmente, el colectivo PAS señala en primer término el email, la agenda semanal vía email y las pantallas de TV. Consideradas globalmente las tres primeras opciones, señalan el email, la agenda semanal vía email y la página web. Tras éstas, las pantallas de TV y los carteles. Como se puede ver en la tabla siguiente, la valoración de la eficacia de los distintos elementos mencionados arroja los siguientes datos, también compatibles con la información previa: las pantallas de TV son uno de los elementos más valorados, valores algo inferiores a los otorgados para el email, y la página web y la agenda semanal vía email. Finalmente, los carteles.

**Tabla 5. Efectividad percibida de las herramientas de comunicación por el PDI y PAS**

		Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
PDI	Pantallas de televisión	2.89	1.47
	Carteles	2.93	1.21

	Página web	3.82	1.37
	Tablón de anuncios	2.74	1.51
	Agenda semanal	3.93	1.06
	Email	4.23	1.24
PAS	Pantallas de televisión	4.63	1.85
	Carteles	2.75	1.28
	Página web	4.13	0.83
	Tablón de anuncios	3.50	2.44
	Agenda semanal	4.13	0.99
	Email	4.38	0.74

Una herramienta clave sin duda para la comunicación interna es la página web de la universidad. En primer lugar, debe distinguirse en ella un área pública, de acceso en los mismos términos para todos los públicos internos y externos, que se utiliza a modo de gran tablón de anuncios. Sin embargo, también hay que señalar un componente publicitario en el mismo. Del mismo modo, hay que destacar un área privada para cada miembro de la universidad, donde la información debe ser razonablemente particular.

Por todo ello, en este trabajo se pidió a los encuestados que valorasen ciertos elementos de la página web (diseño estético, contenidos, servicios y funcionalidad) con la intención de valorar y señalar áreas de mejora en la citada herramienta. [3] Considerados todos los colectivos, los datos arrojan cierta similitud, no destacando ninguno sobre los demás y situando por tanto todos en una franja media favorable (medias entre 3,30 y 3,15 y desviaciones típicas en torno a la unidad). Esta tendencia a la similitud de opinión sobre dichos elementos es constante considerados todos los colectivos por separado, si bien el colectivo ESTU se muestra por término medio más crítico que el PDI y el PAS, siendo éste último el colectivo que mejor valora los distintos elementos de la página web.

**Tabla 6. Valoración de la página web de la universidad en función del público**

Público		Media aritmética (0-5)	Desv. Típica
ESTU	Diseño estético	3.07	0.96
	Contenidos	2.95	1.00
	Servicios	2.93	1.07
	Funcionalidad / Navegación	3.03	1.05
PDI	Diseño estético	3.79	1.01
	Contenidos	3.56	0.74
	Servicios	3.74	0.71
	Funcionalidad / Navegación	3.67	0.71
PAS	Diseño estético	4.00	0.76
	Contenidos	3.88	0.99
	Servicios	4.00	0.76
	Funcionalidad / Navegación	3.75	0.89

Los datos sugieren cierta diversidad según los colectivos. El aparente éxito de las pantallas informativas de TV en un único colectivo (PAS) podría venir dado por la ubicación física de las mismas, que debería ser revisada para optimizar su rendimiento, ya que el colectivo menos numeroso es el que mayor valoración le otorga y viceversa.

Al margen de esta cuestión, destaca la popularidad de uso del correo electrónico, la agenda semanal vía correo electrónico –el colectivo ESTU ha empezado a recibir esta información en el curso 2008-2009– y la página web, elementos tecnológicos que gozan de gran difusión. También resulta notorio que las herramientas cuya ubicación física ocupan espacios de interrelación entre colectivos son escasamente valorados. Este hecho podría deberse a que la información que en dichas herramientas figura ha de ser forzosamente de contenido genérico, poco especializado a cada público concreto, situándose por tanto como herramientas de difusión de contenidos genéricos de sucesos que acontecen en la universidad (cursos, conferencias, etc.) que son de interés para la comunidad universitaria en general.

### 3.4. Conclusiones

Respecto de la primera hipótesis, “Los públicos internos de la UEMC consideran que la universidad tiene una buena imagen general tanto para ellos como para personas ajenas a la universidad”, hay que mencionar que consideramos en este trabajo la imagen en general de los colectivos estudiados desde dos puntos de vista bien diferentes: lo que cada colectivo creía sobre la imagen de la universidad, y por otro lado lo que los mismos percibían que creían los ajenos a la universidad.

Si bien los datos para la percepción propia (lo que ellos creen) arroja un balance general positivo, la creencia sobre percepción

ajena (lo que ellos perciben que los demás creen) no llega al punto medio en la escala. Es decir, si bien los distintos públicos de la universidad consideran positiva la imagen de la universidad, esos mismos públicos creen que los colectivos ajenos no lo consideran. Analizando los datos por separado según colectivos, encontramos que la hipótesis planteada se cumple en el caso de los colectivos PDI y PAS, pero no así en el caso del colectivo mayoritario, los estudiantes, que si bien superan el punto medio de la escala cuando se les pregunta acerca de la propia percepción, no lo hace así en el caso de la creencia sobre la percepción de colectivos ajenos a la universidad. Este hecho permite afirmar que la implicación y compromiso con la universidad por parte de los estudiantes, no es lo suficientemente alta para que ellos transmitan y proyecten esa imagen externamente. Sería necesario reforzar el sentimiento de pertenencia para reforzar la confianza externa.

Respecto de la segunda hipótesis que analizaba este trabajo, "La comunicación interna descendente, horizontal y ascendente en la universidad es adecuada, sintiéndose los afectados por la misma informados y escuchados en la universidad", debemos analizar los datos presentados diferenciando los colectivos involucrados.

Así, en el caso de los estudiantes, éstos afirman en general tener poca información y además sentirse poco informados en lo relativo a comunicación –especialmente de los servicios ofrecidos por la universidad– en sentido descendente, ya que si bien los resultados presentan valores próximos a la medias teóricas no llegan al punto medio. En este sentido, el gabinete de comunicación de la UEMC ha puesto en marcha durante el curso 2008-2009, un boletín electrónico semanal destinado a cada uno de los alumnos, a través de su correo de la universidad, que complementa los canales de comunicación existentes hasta ahora.

La comunicación en sentido horizontal presenta un término medio bajo pero una gran divergencia de opinión, lo que dificulta la formulación de una conclusión clara al respecto y sugiere la existencia de grupos dentro de éste colectivo que hace uso de tal tipo de comunicación y otros que no lo hacen. Sería sin duda favorable para la universidad fomentar la integración de colectivos con dificultades en este sentido.

Sin embargo, la comunicación en sentido ascendente, especialmente con profesores, tutores y decanos es favorable. Los elementos de mayor alejamiento (vicerrectorados y rectorado) presentan mayor divergencia de opinión. En lo que respecta a este punto, en algunas facultades se ha reforzado la comunicación ascendente, incrementando las reuniones entre decanato y representantes de los alumnos (delegados por curso) para hacer llegar las sugerencias y reclamaciones a todos los implicados, desde profesores hasta rectorado.

Los colectivos PDI y PAS presenta una valoración más favorable en cuanto a comunicación horizontal, tanto si en el caso de los docentes son de la misma facultad como si no lo son, si bien arrojando datos superiores por término medio en el primero de los casos. En el caso del colectivo PAS los datos son también favorables, y también en el caso de la relación entre PDI y PAS. También presentan datos favorables para el caso de la comunicación en sentido ascendente.

Respecto de la última hipótesis, "Los medios virtuales de información, de uso privado para los distintos públicos, son las herramientas de comunicación más valoradas por todos los colectivos internos", también hay que considerar los datos de forma particular, ya que las diferencias señaladas por los mismos así lo obliga.

En el caso del colectivo de los estudiantes, debemos sin duda no considerar como cierta la hipótesis enunciada, ya que los medios más mencionados no son virtuales o físicos, sino que se produce mezcla entre ambos grupos. Así, los elementos más mencionados son los carteles, la página web, las pantallas de TV y el email. Todavía más, la valoración por término medio para este colectivo reproduce la situación antes mencionada.

Para el caso del colectivo PDI puede sugerirse cierta tendencia hacia lo virtual, ya que los tres elementos más mencionados, y también más altamente valorados, son los pertenecientes a este grupo de herramientas (email, página web y agenda semanal por email).

En el caso del colectivo PAS los datos señalan la misma tendencia apuntada para el colectivo de estudiantes.

Esta investigación ha supuesto una primera evaluación de las estrategias de comunicación interna puestas en marcha desde el gabinete de comunicación de la UEMC en el curso 2007-2008, y ha permitido seguir introduciendo mejoras que permitan potenciar el sentimiento de pertenencia y la participación de los miembros de la universidad.

#### 4. Bibliografía

Arras Vota, A.M. et al. (2008): "Comunicación y cambio organizacional", publicado en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 418 a 434. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el 03 de diciembre de 2008, de [http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arras.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html).

Baba, M., Kamibeppu, T. y Shimada, K. (2001): "What universities can learn from corporations about quality control of students. A proposal from a Japanese perspective", *Total Quality Management*, 12, (2).

Cafe, L., Santos, C. y Macedo, F. (2001) "Proposta de um método para escolha de software de automação de bibliotecas". *Ci. Inf.*, May/Aug., vol.30, no.2, p.70-79.

Cernetic, M. (2007): "Economy and university - Wish for good communication" *Conference 3rd Interdisciplinary Management Research Symposium*, Croacia, pp. 497-508.

Chiper, S., 2006. "The discourse of Romanian universities", *Journal of Organizational Change Management*, 19 (6), pp. 713-724.

Cox, E.P. (1980): "The Optimal Number of Responses Alternatives for a Scale: A Review", *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 407-422.

Cuena Botrán, P. (2005): "La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa". En Marín Ruiz, A.; Trilles Rodríguez, I. y Zamarrón Garza, G. (coords.), *Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. (pp. 111-135), Granada, Diálogo Iberoamericano.

Del Pozo Lite, M. (2004a): "Comunicación interna y cultura empresarial". En Bel Mallén, J. I., *Comunicar para crear valor*. (pp.139-153). Barcelona. Deusto.

---- (2004b): "Comunicación interna y cultura empresarial: Herramientas estratégicas en los mercados internacionales". En Fernández Del Moral, Javier (coord.), *Periodismos especializado*. (pp. 259-270). Barcelona. Ariel.

García Jiménez, J. (1998): *La comunicación interna*. Madrid. Díaz de Santos.

Gizir, S. y Simsek, H. (2005): "Communication in an academic context" *Higher Education*, 50, (2), pp.197-221

Hassan Montero, Y. (2006): "Factores del diseño web orientado a la satisfacción y no frustración de uso", *Revista Española de Documentación Científica*, 29 (2), pp. 239-257.

Herranz de la Casa, J. M. (2005): "La comunicación que refuerza la imagen de la universidad en su entorno más cercano". *Actas II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, celebrado en Granada del 13-16 de marzo de 2005. Universidad de Granada.

Kim, S. y Ju, B. (2008): "An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution", *Library & Information Science Research*, 30, (4), pp. 282-290.

Laporte, J. M. (2001): *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid. Eiusa.

Losada Díaz, J.C. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad*. Murcia. Universidad Católica San Antonio.

Losada Vázquez, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca. Universidad Pontificia de Salamanca.

Marzal García-Quismondo, M.A. y Calzada Prado, F. J. (2003): "Un análisis de necesidades y hábitos informativos de estudiantes universitarios en Internet", *Binaria: Revista de comunicación, cultura y tecnología*, 3. p. 57

Mayorga, M.J. y Ruiz Baeza, V. (2002): "Muestras utilizados en la investigación educativa en España", *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, v. 8, n. 2. [http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2_2.htm). Consultado el 22/10/2008.

Palencia- Lefler Ors, M. (2008): "La incomunicación interna en la Universidad española", *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, pp. 277-286. La Laguna (Tenerife). Universidad de La Laguna. Recuperado el 12 de diciembre de 2008, de [http://www.ull.es/publicaciones/latina/ 2008/22\\_36\\_UPF/Manel\\_Palencia.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/ 2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html)

Romero Sanz, S. y Calero de la Paz, R. (2006): *Análisis del marketing interno en las universidades de la Comunidad de Madrid*. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional. pp. 165-174. Palma de Mallorca.

Sánchez Valle, M. (2005): "Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios". En De Salas, I.; Fernández, A.B. y Martínez, F., *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*. (pp. 165-172). Madrid, Colección Comunicación 2000.

Sung, M., y Yang, S.U. (2008): "Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation", *Journal of Public Relations Research*, 20, (4).

Zhang, P. y Dran, G. M. (2000): "Satisfiers and Dissatisfiers: A Two-Factor Model for Website Design and Evaluation". *Journal of the American Society for Information Society*, 51 (14), pp. 1253-1268.

## 5. Notas

[1] Chiper (2006) analizó el discurso de las universidades rumanas en su proceso de integración en la Unión Europea. Concluye que si bien el discurso está muy colonizado por el discurso europeo, sería positivo que además del discurso las universidades rumanas adoptaran patrones de pensamiento y comportamiento europeos, especialmente ingleses, franceses, alemanes e italianos. Cernetic (2007), en una línea similar, estudió los aspectos positivos del proceso de Bolonia en las universidades eslovenas, y concluyó que dicho proceso proporciona metas adecuadas y mecanismos de consecución claros que la universidad eslovena deberá incorporar a su modelo universitario, incluyendo la focalización en actividades de I + D y la relación entre la universidad y la industria, si lo que se pretende es preservar un adecuado balanceo entre metas sociales, ambientales y económicas, seña de identidad del estilo de vida europeo.

[2] Gizir y Simsec (2005) en un estudio empírico sobre profesores titulares, asociados y adjuntos en la *Middle East Technical University* en Ankara, Turquía, determinaron que se reportaron numerosos problemas de comunicación, tanto de cuestiones relacionados con su propio trabajo como de asuntos departamentales. También se encontraron similitudes tanto en los problemas reportados como en las soluciones propuestas a los mismos. Kim y Ju (2008) averiguaron mediante un estudio empírico sobre profesores universitarios de Corea del Sur que los factores esenciales que determinaban el grado de intercambio de conocimiento entre ellos eran la percepción de necesidad del tal intercambio y los sistemas de recompensa establecidos para ello. Otros factores contemplados analizados y no significativos fueron la confianza, la apertura comunicativa, la colaboración y los canales de comunicación basados en infraestructuras técnicas novedosas.

[3] Tomamos en consideración el modelo de análisis de Zang y Dran (2000) y la posterior aportación de Hassan Montero (2006) que basan el análisis de la satisfacción web en torno al binomio satisfacción – frustración. En dicho modelo se ofrecen factores higiénicos (orientados a la no frustración), que son la accesibilidad, la accesibilidad y la *findability* –considerada como la medida de la capacidad del usuario para encontrar la información buscada en un tiempo razonable–, y factores motivadores, orientados a la satisfacción, que son la utilidad, la estética y la credibilidad. La usabilidad se describe como factor orientado simultáneamente a la satisfacción y a la no frustración, siendo por tanto un factor estructural de primer orden en el modelo. En el caso de sitios web de entretenimiento, la estética representa en factor más importante en el modelo, y por el contrario el factor denominado credibilidad tiene poca presencia, aunque dicho factor tiene importancia en web que no tienen por objeto el entretenimiento. Los factores utilidad y *findability* resultaron ser los más intensos independientemente del dominio web estudiado. Algo menos importantes, también independientemente del diseño web, fueron los factores usabilidad y accesibilidad. La conclusión fundamental del análisis de Zang y Dran. es que los factores higiénicos resultan de mayor prioridad debido a su condición de prerrequisito para los factores motivadores, mientras que éstos últimos ofrecen valor añadido.

### FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Herranz et al (2009): La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 262 a 274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_\_, de [http://www.revistalatinacs.org/09/art/23\\_822\\_30\\_Valladolid/Herranz\\_et\\_al.html](http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274