



ISSN: 1988-2629. Nº. 23. Nueva Época. Septiembre 2017-Marzo 2018

Cómo citar este texto:

Arturo Gómez Quijano y Lelia Zapata Palacios. (2017). El estado de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid: estudio comparativo entre universidades públicas y privadas. Derecom, 23, 41-60, <http://www.derecom.com/derecom/>

**EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LAS
UNIVERSIDADES DE LA COMUNIDAD DE MADRID:
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

**A PICTURE OF INNER CORPORATE COMMUNICATION IN THE
UNIVERSITIES OF MADRID:
A COMPARATIVE STUDY BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE UNIVERSITIES**

© Arturo Gómez Quijano
Universidad Complutense de Madrid (España)
artgomez@ucm.es

©Lelia Zapata Palacios
Universidad Complutense de Madrid (España)
leliazap@ucm.es

Resumen

Este artículo tiene como objetivo perfilar el horizonte de la comunicación interna institucional universitaria ahondando en el perfil del responsable, así como en sus recursos asignados y en la metodología de trabajo. Toma como referencia para sus conclusiones un estudio cuantitativo basado en un cuestionario estructurado, aplicado a las catorce instituciones universitarias que operan en la Comunidad de Madrid. El cuestionario incluye dos tipos de ítems: información sobre el perfil genérico de estos profesionales e información sobre la metodología de trabajo, herramientas y funciones que afirman desempeñar. La gestión de la comunicación interna avanza con la metodología de comunicación respecto al 2005. No obstante tiene áreas de mejora, una de ellas la asignación de mejores partidas presupuestarias. El trabajo, que utiliza una investigación descriptiva cuantitativa y explicativa, establece una comparativa entre universidades públicas y privadas en cuanto a funciones, tareas y metodología de trabajo. Comprueba que ambas clases de universidades a pesar de las

Recibido: 16/06/2017 Revisado: 09/09/2017
Aceptado: 11/09/2017 Publicado: 15/09/2017

carencias, están actuando como entidades abiertas y dialogantes con sus públicos internos a pesar de las limitaciones presupuestarias. Su principal reto reside en movilizar a los diferentes integrantes de la comunidad universitaria hacia una cultura participativa y de innovación educativa, adecuada a las nuevas exigencias de la sociedad en un mundo en permanente transformación.

Summary

This paper aims to outline the horizon of the internal corporate communication, deepening the profile of the manager as well in their assigned resources as in the methodology of work. It takes as reference for its conclusions a quantitative study based on a structured test, applied to the fourteen universities in the region of Madrid. The test includes two types of items: information on the generic profile of these professionals and information on the work methodology, tools and functions they claim to perform. Internal communication management moves forward thanks to the communication methodology. This is noticeable if we compare the current communication methodology to that of 2005. Notwithstanding, there are areas that could be improved, such as that of allocation of better budget lines. Our results are a consequence of a descriptive research, quantitative and explanatory at the same time. In this paper we present the internal informational reality of public and private universities, setting a comparison between public and private universities in terms of functions, tasks and work methodology. Here we have verified that both types of universities, despite their shortcomings, are acting as open and dialogic entities with their stakeholders despite budgetary constraints. Its main challenge is to move the different members of the university community towards a participative culture and educational innovation, adapted to the new requirements of society in a world in constant transformation.

Palabras clave: Universidad. Comunicación corporativa. Comunicación interna. Comunicación interna institucional universitaria. Comunicación en la universidad de Madrid. Dircom interno.

Key words: University. Institutional communication. Internal communication. Internal corporate university communication. Communication at Madrid universities. Professional profile. PR manager.

1.Introducción

La reciente incorporación de profesionales de comunicación interna a las universidades españolas es una necesidad inaplazable que promueve una cultura participativa y de entendimiento. Por tanto, suscita el interés de conocer el estado actual de dicha penetración y sus modos de funcionamiento tanto en las universidades tanto del sector público como del privado. Nos inquietaba conocer cómo era esa comunicación interna, ya que se trata de un cometido complejo debido a que en la universidad conviven grupos sociológicamente diversos con demandas y expectativas diferentes (Beltrán, 2007).

Si la comunicación interna no se formaliza en las universidades, se descuida o, simplemente, no funciona correctamente, la gestión de la calidad educativa está amenazada, se rompe el vínculo de relación y conocimiento entre sus actores: personal administrativo,

alumnos, profesores y autoridades universitarias. Las carencias de comunicación interna o el déficit en su gestión, tienen un elevado costo en el clima interno, en la motivación laboral y en la calidad educativa, entre otros males (Palencia- Lefler, 2008).

La gestión de la comunicación interna es inaplazable para gestionar la confianza y debe ser asumida profesionalmente por un comunicador. La comunicación interna debe delegarse a un experto que, por lo general, es el licenciado en Ciencias de la Información (DIRCOM, 2010). Este perfil se hace más necesario que nunca, más aún cuando la tecnología móvil, las redes sociales, internet y sus recursos están afectando a nuestra forma de comunicarnos y, a su vez, nos facilitan y demandan interacción. Así, el comunicador interno es desde esta perspectiva un colaborador facilitador que promueve conversaciones y debates internos. Como se afirma desde Dircom, es el gestor de influencia y, por tanto, un líder del cambio cultural (Dircom, 2013) llamado a trabajar con método, con objetivos, desde un plan, procurando una comunicación más cercana, más digital y al alcance de todos.

Sin embargo, podría ocurrir que las instituciones universitarias madrileñas, debido a la crisis, hayan descuidado u omitido esta responsabilidad, o bien, que trabajen sin segmentar públicos, sin estrategia o sin método. Por este motivo, decidimos abordar el estudio sobre la gestión actual de la comunicación interna en las universidades de la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, nos alertaba la situación de los “ranking” internacionales que no reconocen ni el prestigio, ni la calidad educativa de las universidades madrileñas. La evidencia es que no consiguen escalar puestos altos. La universidad española mejor situada está en el puesto 150, según el “ranking” de Shanghai y corresponde a la Universidad de Barcelona (*La Vanguardia*, agosto 2016).

La universidad madrileña, tanto del sector público, como del privado, compite en un entorno global, con todas las universidades del planeta donde rivalizan en reputación y posicionamiento. La mejora del posicionamiento depende de su marca interna, de sus públicos internos y demanda trabajar planes de investigación, programas de reconocimiento, así como una estrategia de imagen y de reputación institucional interna.

El tema de la investigación sobre el estado de la gestión de la comunicación interna en universidades en el sector público y privado es importante, debido a que su apuesta profesional potencia los objetivos institucionales universitarios y la gestión del conocimiento (Fernández Beltrán, 2007). Sus carencias u omisiones, o el déficit en su gestión, tienen un elevado costo, que se refleja en el clima interno y la motivación laboral y, por ende, en la calidad docente (García Jiménez, 1998).

2. Antecedentes y estado de la cuestión

Como antecedente al tema objeto de investigación, y a nivel regional, hemos localizado un estudio sobre la comunicación interna realizado en el año 2005, desde un planteamiento comercial: del marketing interno aplicado en las Universidades de la Comunidad de Madrid.

Desde el 2005 año en que Romero Sanz y Calero de la Paz estudiaron la comunicación interna en las universidades madrileñas (Romero Sanz y Calero, 2005), desde la perspectiva del marketing interno, desconocíamos cómo ha evolucionado esta responsabilidad.

Nos motivaba saber si en los últimos once años,

las TIC y el nuevo escenario del e-learning, beneficiado por el uso creciente de dispositivos móviles, tabletas, reproductores multimedia, por el acceso a todo tipo de contenidos digitales y por la flexibilidad que otorga a los estudiantes y trabajadores, quienes tienen la opción de formarse desde cualquier lugar y acceder al conocimiento almacenado desde cualquier web (Informe de Contenidos Digitales 2012, en Zapata Palacios, 2016).

estaban favoreciendo un cambio de mentalidad en la universidad madrileña. Queríamos saber si ese cambio había favorecido la profesionalización del área de comunicación interna con una asignación presupuestaria y cómo era esta realidad en el sector público y privado.

Por otro lado, queremos dejar constancia de que la investigación sobre universidades y comunicación interna es también un tema de interés, tanto en España, como en Latinoamérica.

Al respecto, encontramos dos estudios regionales orientados al estudio de canales y soportes digitales. Uno de ellos, con un ámbito de estudio en la Comunidad Valenciana y, el otro, en la Comunidad de Andalucía, todos estos abordados desde tesis doctorales. El primero, presentado en 2016, corresponde a José Simón Onieva, quien, en su tesis doctoral titulada *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*, describe las estrategias de contenidos y el uso de las redes sociales en los mensajes dirigidos tanto a públicos internos como externos en las universidades de la Comunidad de Andalucía (Onieva, 2016). La segunda tesis doctoral, defendida en 2007, trata sobre *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en procesos de comunicación interna en las Universidades de la Comunidad Valenciana*, a cargo de Francisco Beltrán, quien augura la importancia que tendrán los contenidos informativos y la gestión del conocimiento en la universidad y que los portales corporativos, preferentemente, se han convertido en los repositorios de esos contenidos.

Por otra parte, también hemos localizado investigaciones sobre la gestión de la comunicación interna en universidades concretas: *Comunicación Interna y Universidad: una aproximación teórica* (García Orta, 2012) contiene algunas reflexiones sobre comunicación interna y universidad. En 2009, un estudio sobre *La comunicación interna en la Universidad Europea Miguel de Cervantes*, realizado por José María Herranz de la Casa, Antonio D. Tapia Frade y Arturo Vicente Lázaro (2009), analiza la comunicación interna de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, con métodos cuantitativos, desde la percepción de sus públicos, mediciones que han permitido seguir introduciendo mejoras para potenciar el sentimiento de pertenencia y la participación de los miembros de la universidad (Herranz, Tapia y Vicente, 2009).

Otros trabajo que merece mención especial es la investigación de Manuel Palencia-Lefler Ors *La incomunicación interna en la universidad española* (Universidad Pompeu Fabra, 2008), quien advierte de las contradicciones notorias en la Universidad, donde la Dirección y

los públicos internos cuentan con niveles de información claramente distintos y una falta de voluntad para que dicha realidad cambie. Los distintos canales y formatos de comunicación interna no están siendo suficientes para equilibrar la necesaria bidireccionalidad en este tipo de comunicación (Palencia-Lefler Ors, 2008).

En Latinoamérica, hemos encontrado varios estudios sobre herramientas de comunicación interna en universidades. En este sentido, destacamos la tesis para optar a la Maestría sobre *Software como Servicio Google Apps para la Comunicación Interna de la Universidad San Antonio Abad del Cusco*, presentada por Hernán Nina Hanco quien concluye que Google Apps es un apoyo, pero está lejos de ser la solución para mejorar la comunicación interna entre miembros de la Comunidad Universitaria (Nina Hanco, 2015).

Otros artículos son el caso de la comunicación interna de la Universidad de Ibagué, Colombia, en donde se señala que Internet se ha convertido en una herramienta importante para sus comunicaciones, cuya investigación evalúa cuantitativa y cualitativamente las herramientas de comunicación institucionales de la universidad (Osorio, 2014) y otro artículo científico de Cardozo y Vásquez, de una Universidad venezolana, titulado *Herramientas de comunicación interna en la Universidad de los Andes, Trujillo* (Vásquez, 2015).

Todos estos antecedentes concluyen y refuerzan el valor que hoy tiene en las universidades de todo el planeta la gestión de la comunicación interna y la determinación de que sus canales son recursos imperiosos para divulgar mensajes, dar a conocer el proyecto institucional así como las distintas actividades académicas y administrativas que se dan en la universidad.

Demuestran que la gestión de la comunicación interna está ocupando un lugar preferente. Sin embargo, como alerta Losada Díaz, si *faltan recursos materiales y humanos para su gestión, podría ocurrir que la universidad, punto de referencia del antiguo y nuevo conocimiento, no aplique para sí misma los beneficios que su investigación ha sabido dar al tejido productivo y social* (Lozada Díaz, 2002).

3.Objetivos de la investigación

La finalidad de la investigación ha sido conocer de forma panorámica el estado de la gestión de la comunicación interna en la universidad madrileña y tener constancia acerca de si existen responsables de comunicación interna, qué funciones asumen y cuál es el perfil de ese comunicador institucional.

Son objetivos generales del estudio realizar una indagación descriptiva sobre la presencia de la comunicación interna en la universidad madrileña y disponer de una medición de consulta referencial y comparativa, de utilidad para el seguimiento y evolución de este perfil en las instituciones universitarias madrileñas y de la universidad en general.

Respecto a los objetivos específicos, estos son conocer de forma panorámica el estado de la gestión de la comunicación interna, es decir, si existe un responsable y una unidad de comunicación interna, cómo es este responsable, qué funciones realiza, su forma sistematizada de abordar la comunicación interna y con qué impacto realiza tal misión; en definitiva, conocer de forma general cuáles son las tendencias y cuál es el perfil de ese comunicador interno.

Respecto al alcance de la investigación, el estudio se limita a las catorce universidades ubicadas en la Comunidad de Madrid, de las cuales seis son universidades públicas y ocho son universidades privadas. Ha consistido en presentar a responsables de comunicación un test, a través de una investigación descriptiva cuantitativa, compuesto por una batería de preguntas a partir de un cuestionario online, previamente establecido.

La hipótesis central de la investigación que se persigue es comprobar que si la comunicación interna es indispensable para iniciar procesos de transformación en la universidad, debe delegarse esta función y asignarse recursos humanos, tecnológicos y económicos para su puesta en marcha (Beltrán, 2007).

Otras hipótesis consideradas:

Respecto al perfil del comunicador interno: la gestión de la comunicación interna debe estar liderada por profesionales titulados, formados para tal función, que trabajen en equipo (Zapata Palacios, 1993).

Respecto a la unidad de comunicación interna: necesita ser gestionada desde una posición estratégica y con el apoyo de un equipo de trabajo. (Costa, 2001).

Desde esta unidad, según los objetivos, se diseñan y acometen unas funciones con una metodología de trabajo. El área de comunicación interna puede perseguir varios objetivos: contribuir al proceso de transparencia y apertura de la universidad, mejorar la motivación y la calidad educativa, promover el cambio e integración. En el caso de la universidad, la calidad educativa y la creación de una marca interna sólida comprometida con las personas y la innovación es decisiva, ya que son las personas el activo más importante de la empresa (Zapata Palacios, 1993; Cabanas y Soriano, 2014).

Así mismo, el comunicador interno no debe improvisar, sino trabajar con una metodología: estudios de medición y diagnóstico de clima interno, políticas, segmentación de públicos, canales, herramientas, y planes de comunicación interna (García Jiménez, 1999). Por último, necesita servirse de las auditorías de comunicación interna, estas últimas, decisivas para optimizar procesos, medir la rentabilidad y el impacto (Carrascosa, 2003).

4. Metodología

Tipo de investigación. El trabajo utiliza la investigación descriptiva cuantitativa y la explicativa. La descriptiva, con la finalidad de estudiar los rasgos diferenciadores en cuanto a gestión de comunicación interna, estableciendo una comparativa entre universidades públicas y privadas. La explicativa, con el fin de revelar si esas universidades, en pleno siglo XXI, están actuando como entidades abiertas y dialogantes con sus públicos internos y conocer cómo es esa gestión de la comunicación interna en las universidades madrileñas, obteniendo información del perfil del responsable de comunicación interna, funciones, tareas y forma de trabajar, accediendo a sus fortalezas, tendencias y amenazas.

Diseño de la investigación, a partir de un cuestionario estructurado con veintinueve preguntas cerradas dicotómicas y cerradas categorizadas. Se incluyen preguntas de tipo sociodemográfico a fin de conocer el perfil del comunicador interno universitario y otras preguntas de: identificación, de hechos, de acción, de intención, de opinión y de expectativas.

Universo de la muestra: las catorce universidades ubicadas en la Comunidad de Madrid, las mismas que constituyen el universo de nuestro estudio. Véase Tabla 1. Ficha de la muestra.

Ficha de la investigación

- Cuestionario: estructurado 20 preguntas cerradas. Anónimo.
- Fecha de trabajo de campo: de lunes, 18 de enero a lunes 1 de febrero de 2016.
- Destinatarios: responsables de comunicación interna de las universidades madrileñas (plazo tres semanas).
- Tecnología: formularios de Google.
- Envío: por correo electrónico con confirmación de recibo y de funcionamiento del enlace.
- Cuota de representatividad obtenida: 80% respuestas.

En cuanto a la utilidad de la investigación, el tamaño de la muestra y el número de respuestas obtenidas garantizaron suficientemente la representatividad de los resultados. Se ha obtenido una cuota de representatividad óptima (80%) y, por lo tanto, de alta utilidad en relación con los objetivos planteados.

Tabla 1. Ficha de la muestra

UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS
1. Universidad de Alcalá	1. Universidad Alfonso X el Sabio
2. Universidad Autónoma de Madrid	2. Universidad Antonio de Nebrija
3. Universidad Carlos III de Madrid	3. Universidad Camilo José Cela
4. Universidad Complutense de Madrid	4. Universidad CEU San Pablo
5. Universidad Politécnica de Madrid	5. Universidad Europea de Madrid
6. Universidad Rey Juan Carlos	6. Universidad Francisco de Vitoria
	7. Universidad Pontificia Comillas
	8. Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

Fases de la investigación:

La investigación se realizó en tres fases: documentación, ejecución y resultados.

Fase de documentación y estudio

La fase de documentación tiene como finalidad recoger antecedentes y obtener las referencias bibliográficas que ayuden a situar el estado de la cuestión para establecer un marco de referencia que sirva como primer paso a la investigación. Esta fase incluye la organización y reparto de trabajo, la definición del alcance del proyecto, el diseño de las hipótesis de la investigación, el establecimiento de ítems, el diseño del cuestionario, la elección de la batería de las veintiún preguntas que formarán parte del cuestionario, las pruebas y la construcción de un listado, que incluía nombre, correo electrónico y número de teléfono de los catorce responsables del área de comunicación interna. Detectamos en esta fase que predominaban las mujeres (nueve) en esos puestos frente al número de hombres (cinco); la realidad era la siguiente: tres hombres y tres mujeres, en el sector público, y seis mujeres y dos hombres, en el sector privado.

Se establecieron las variables de la investigación centradas en dos apartados: perfil y responsabilidades asumidas desde el área de comunicación interna.

Apartado El perfil del comunicador interno

Sobre el Perfil

- Antigüedad del área
- Edad
- Equipo de trabajo
- Titulación universitaria

Apartado La unidad de comunicación interna

Sobre el área o unidad

- Unidad o departamento en el que está ubicado
- Existencia de un responsable de comunicación interna
- Departamento o Unidad de la que depende
- Equipo de trabajo que lo integra

Sobre la metodología y herramientas de trabajo

- Método, herramientas y funciones desarrolladas
- Existencia de política, segmentación de audiencias y plan de comunicación interna
- Canales implementados y tipos de comunicación establecidas
- Medición de la efectividad
- Presupuesto

Fase ejecutiva

En la fase operativa se puso en marcha el cuestionario-encuesta, previa realización de mejoras según pruebas piloto. Se contactó con los/las responsables de comunicación interna, vía correo electrónico y telefónicamente, quienes tuvieron un plazo de tres semanas para remitir la respuesta. El cuestionario (adjunto en el Anexo 1) online utilizó la tecnología de Formularios de Google. Se hizo un seguimiento telefónico, con el fin de conseguir la colaboración en la cumplimentación del cuestionario.

Fase de resultados y conclusiones

En esta última fase examinamos todas las respuestas, extrayendo conclusiones generales y particulares y distinguiendo la realidad de las universidades privadas de las públicas.

Esta fase fue de análisis, síntesis y de interpretación de resultados.

Se distinguen cuatro apartados: 1) El perfil del responsable de comunicación interna, 2) El departamento o la unidad de comunicación interna, 3) La política y gestión de la comunicación interna; y 4) El método: las herramientas, los canales, la evaluación y el presupuesto asignado.

5.Resultados y conclusiones

A continuación, se exponen los resultados relevantes obtenidos, que dan respuesta a los objetivos de la investigación presentados en la introducción. Utilizaremos las abreviaturas CI para referirnos a la comunicación interna o al comunicador interno y UM, para aludir a las universidades madrileñas.

5.1 Resultados: Datos estadísticos

- **PARTICIPACIÓN.** Se ha invitado a participar a todas las universidades de Madrid (catorce): públicas (seis) y privadas (ocho). Al final, han accedido a participar doce universidades (86%), seis públicas (100%) y seis privadas (75%).
- **ANTIGÜEDAD EN EL CARGO.** El 75% de los profesionales de comunicación interna de las universidades madrileñas (en adelante, UM) llevan tres años o más trabajando en comunicación interna (en adelante, CI). Pero el perfil es diferente en públicas y privadas; en la pública hay más expertos (dos tercios tienen más de cinco años de experiencia) y más noveles (un tercio lleva menos de tres años en el puesto) y en las privadas, el 83% tienen más de tres años de experiencia.
- **EDAD.** La mitad de ellos tienen 35 años o menos; pero, aquí también, el perfil es diferente en públicas y privadas. En las públicas, dos tercios de los responsables tienen más de 35 años, mientras que en las privadas, dos tercios de los responsables tienen entre 25 y 35 años.
- **VINCULACIÓN.** Las públicas tienen un 50% de funcionarios contratados y un tercio (33%) de funcionarios fijos. En las privadas, la mitad tienen otras categorías diferentes a las públicas y la otra mitad se la reparten en vinculaciones similares a las públicas.

- **FORMACIÓN.** En cuanto a la formación que tienen los responsables de CI, la mitad (50%) son periodistas. Un tercio (33%), titulados en Publicidad y Relaciones Públicas. Tan sólo un 8% no tiene titulación universitaria.
- **DEDICACIÓN.** Un tercio de ellos (33%) mantiene actividad docente, mientras que el resto (66%) tiene dedicación exclusiva.
- **INDEPENDENCIA DEL ÁREA CI.** En las públicas, las unidades autónomas suben hasta un tercio (33%), en detrimento de las que forman parte del Departamento de Comunicación (50%). En las privadas no hay unidades autónomas. Casi todas (83%) forman parte de Comunicación, y el resto, de Recurso Humanos (17%). El área de CI en las UM, mayoritariamente (66%), forma parte de la Dirección de Comunicación. Las demás opciones son minoritarias: son parte de Recursos Humanos (17%), o son autónomas (17%).
- **DEPENDENCIA Y UBICACIÓN ORGÁNICA.** Un tercio de los responsables de la CI en las UM dependen del rector (o presidente, en las privadas) y otro tercio depende del director de comunicación. El otro tercio tienen diversas dependencias. Esto cambia en las públicas, en las que la mitad (50%) depende directamente del rector y el resto, variado. En las privadas, la mitad (50%) depende del director de comunicación y el resto, variado.
- **NOMBRE DEL ÁREA DE CI.** El 42% de ellas no tiene nombre y la mitad (50%) tiene un nombre distinto a Departamento o Unidad de Comunicación Interna. Otros nombres utilizados, además de los dos citados propuestos, son: Área de Comunicación Interna; Delegada del Rector para la Comunicación Institucional, Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales, Dirección de Comunicación Institucional y Responsable de Comunicación Interna.
- **EQUIPO DE TRABAJO.** La mitad (50%) de los departamentos de CI en las UM están formados por entre dos y cuatro personas. Un 25% de ellos son unipersonales y un 25% tienen 5 ó más personas en ellos. La situación varía en las públicas, que se reparten por igual (33%) las tres categorías establecidas. En las privadas, dos tercios de ellas (66%) tienen entre dos y cuatro personas en el departamento. El resto se lo reparten por igual las otras dos categorías.
- **POLÍTICA DE CI Y ALINEACIÓN CON LA POLÍTICA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA.** La mayoría (66%) de las UM tienen política de CI y está alineada con la CE (Comunicación Externa). El resto o no tiene política de CI (17%), o la tiene pero no está alineada con la CE (17%). En este apartado hay alguna diferencia entre públicas y privadas. En las UM públicas hay hasta un tercio de ellas que tienen política de CI pero es autónoma, es decir, no está alineada con la CE. El resto (66%) la tienen y está alineada; no hay ninguna que no tenga política de CI. En las privadas ocurre a la inversa: hay un tercio de ellas (33%) que no tienen política de CI, mientras que no hay ninguna que la tenga pero no esté alineada; el resto (66%) tienen política de CI y está alineada.
- **OBJETIVOS DE CI.** Para el 42% de ellas se trata de transmitir y de dar a conocer el proyecto institucional. El 25% afirma que su objetivo es informar sobre la marcha institucional y atender las expectativas informativas del personal. En las UM estos dos

objetivos tienen el mismo peso (33%). En las UM privadas, el objetivo de transmitir y de dar a conocer el proyecto institucional es el más común (50%) y los demás se reparten por igual en porcentaje minoritario (17%).

- ESTUDIOS DE CLIMA INTERNO. Hasta un tercio (33%) de las públicas no los realiza, mientras que el 100% de las privadas los hace. En estas últimas, una mitad de ellas los hace regularmente y la otra, esporádicamente.
- PLAN DE CI. La mayoría de las UM (83%) trabaja la CI desde un plan de CI. Tan sólo una minoría (17%) no tiene plan. En este apartado coinciden por igual públicas y privadas.
- SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS. Tres cuartas partes de las UM (75%) trabajan con estudios de públicos internos segmentados. Este porcentaje aumenta en las públicas hasta el 83% y disminuye en las privadas hasta el 66%.
- ROL DE LA CI. Para un tercio de ellas (33%), su rol es la gestión del cambio, mientras que un 25% piensa que debe fomentar la transparencia. Los roles son muy dispares en las UM públicas, sin una clara coincidencia entre ellas. Sin embargo, en las UM privadas parece que lo tienen mucho más claro: la mitad (50%) piensa que es la gestión del cambio y un tercio (33%), que debe fomentar la transparencia. Una minoría (17%) cree que ha de gestionar el orgullo de pertenencia.
- TIPO DE COMUNICACIÓN QUE PRIORIZAN. Para el 50% de las UM, lo más importante es la comunicación directa al personal a través de los canales institucionalizados. Para un 25% se trata de la comunicación interpersonal y grupal entre jefes y colaboradores. Esto varía. En las UM públicas, el 66% piensa que lo más importante es la comunicación directa al personal, mientras que en las UM privadas, el 50% cree que es la comunicación interpersonal y grupal.
- CANALES UTILIZADOS. Estos son las herramientas digitales (25%) y los canales propios de televisión, radio y prensa (25%). El canal más utilizado en las UM públicas son las herramientas de escucha (33%), repartiéndose por igual el resto. Aquí también hay una gran diferencia con las UM privadas, que utilizan mayoritariamente los canales propios de televisión, radio, prensa... (50%). También utilizan más las herramientas digitales (33%) y, minoritariamente, el correo electrónico (17%).
- ACCIONES Y PROGRAMAS DE CI. Las acciones de CI más utilizadas por las UM son los programas de reconocimiento (33%). En el resto ya no hay mucha coincidencia. Algunas destacan los programas de responsabilidad social (17%) y otras, los planes de formación y desarrollo (17%).
- EVALUACIÓN DE LA CI. La herramienta más utilizada para medir la eficacia de las acciones de CI son las encuestas que utilizan el 42% de las UM, mientras que las auditorías son minoritarias (17%). Hasta un tercio de las universidades (33%) no realiza ninguna actividad para medir la eficacia de la CI. Esto es muy diferente según la titularidad: el 50% de las UM no realiza ninguna actividad para medir la CI. En las públicas es sólo un 17%.
- PRESUPUESTO. El 58% de las UM dice no contar con presupuesto, mientras que el 25% dice que es menos de 30.000 euros anuales y un 17% dice que es mayor de 50.000. En

las UM públicas, el porcentaje de las que no tienen presupuesto aumenta hasta dos tercios de ellas (66%) y baja en las UM privadas hasta el 50%.

5.2.Conclusiones por sector

UNIVERSIDADES PÚBLICAS

En las universidades del sector público, el perfil del comunicador interno presenta los siguientes rasgos: acumula más de cinco años en el puesto. Su edad es variada, aunque tienen más de 35 años; la mitad de estos profesionales tiene formación en periodismo, el resto, variado. Así mismo, la mitad son responsables contratados fijos y un 33% trabaja, además, como docente. El personal de apoyo de que disponen para realizar el trabajo fluctúa, en un mismo porcentaje (33%), en torno a uno, entre dos y cuatro y hasta cinco personas.

Respecto a la unidad de comunicación interna, la mitad de estos profesionales dependen del dircom. Así también en la misma proporción (50%) trabajan en unidades que no tienen nombre. Un 33% trabaja sin alinear la comunicación interna con la externa. Mayormente, en un 83% realizan estudios de segmentación de públicos. En un 33% implantan estudios de clima interno. Prefieren utilizar la comunicación directa a través de canales institucionalizados (67%) y siguen utilizando los canales tradicionales en un 33%. La mitad de estos responsables utilizan encuestas para evaluar la eficacia de sus trabajos. Más de la mitad, en un 67%, no tienen partida asignada, aunque en un 17% algunos profesionales disponen de más de cincuenta mil euros anuales y otros, de menos de treinta mil euros, también en un 17%.

UNIVERSIDADES PRIVADAS

En las universidades madrileñas privadas, el perfil del comunicador interno se caracteriza por tener tres años de experiencia en el cargo (83%); mayoritariamente son jóvenes quienes desempeñan este cargo, siendo la edad media de entre los veinticinco y treinta y cinco años. Proviene en un 50% de Periodismo y el otro 50% proceden de la rama de Publicidad y Relaciones Públicas y, en un 33%, compagina su trabajo con la docencia. En un 17% tienen puestos fijos, el resto es personal contratado. Sus equipos de trabajo suelen ser de entre dos y cuatro personas (67%).

Respecto a la unidad de comunicación interna, un tercio trabaja como docente y la gran mayoría (83%) dependen del dircom. Para la mitad de las unidades el objetivo prioritario es dar a conocer el proyecto institucional y el rol por el que se les contrata es en un 50% para gestionar cambios. En un 50% tienen canales propios: televisión, radio, prensa. Dan prioridad a la comunicación interpersonal y grupal en un 50% y en ese mismo porcentaje miden la eficacia de la CI. La mitad no tiene partida presupuestaria (50%). Sin embargo, algunos disponen de más de cincuenta mil euros (17%) y en un 33% tienen a su disposición menos de treinta mil euros anuales para invertir en comunicación interna.

HIPÓTESIS DEMOSTRADAS

Quedaron demostradas las siguientes hipótesis planteadas en la investigación:

Las universidades madrileñas son instituciones abiertas al diálogo, con vocación de transparencia que delegan la CI y asignan recursos económicos a esta gestión, ya que todas disponen de un responsable en comunicación interna, que es un comunicador profesional, de la rama del periodismo, la publicidad y RRPP, que trabaja desde una posición estratégica y con las sinergias del trabajo en equipo.

Trabajan con una metodología basada en mapas de públicos, estudios de clima y planes de comunicación interna. Todas están interesadas en comunicar su proyecto institucional y promover una cultura de cambio. Las UM se están adaptando en comunicación interna a la nueva realidad digital y todas incorporan en sus estrategias canales digitales y redes sociales.

Sin embargo, no ha quedado demostrado que las UM otorguen valor a la gestión del orgullo de pertenencia. Son ínfimos los recursos que emplean para fomentar una cultura participativa, así como para mejorar la calidad docente y promover la innovación educativa.

Por último, no se ha demostrado que las universidades madrileñas midan el impacto de su trabajo, a partir de auditorías, herramienta de comprobación que garantiza el impacto de sus mensajes y la mejora de sus procesos de comunicación interna.

5.3. Conclusiones finales

1. Respecto a la función de comunicación interna. Conforme se ha concluido al finalizar la investigación, la responsabilidad de comunicar internamente es una función asumida por el director de comunicación de la universidad, salvo algún caso en que se delega esta tarea al departamento de recursos humanos.

2. Respecto al perfil. El estudio de investigación realizado nos lleva a describir un perfil genérico del comunicador interno institucional en la universidad madrileña que sería:

- Su titulación es Periodismo, seguida de Publicidad y RRPP. Esta realidad demuestra que la evolución hacia una sociedad digital basada en el conocimiento y en la interacción ha traído consigo que la figura del periodista no se limite a los medios de comunicación social, ni a las agencias de noticias, sino que su perfil sea válido para gestionar la comunicación institucional interna. Esta tendencia también la recogen las conclusiones del *Informe Anual de la Profesión Periodística 2016*, publicado por la Asociación de la Prensa de Madrid (APM), que, al analizar la situación laboral de los periodistas en España, afirma que como comunicadores corporativos contratados trabajan en empresas privadas (28 %), organismos de la Administración Pública (21,6 %) y organizaciones no gubernamentales (24,9 %), mientras que solo un 11,2 % lo hacen en agencias de comunicación o entidades similares (APM, 2016).
- Suele tener una antigüedad en el puesto, en algunos casos, superior a los cinco años. La antigüedad en el puesto aporta experiencia y bagaje en la gestión de la comunicación interna. Así mismo, el área o departamento de la universidad aprenderá de las experiencias y proyectos iniciados en comunicación interna.

Según Puchol, los profesionales que tienen una antigüedad de dos a diez años, han superado la etapa de incorporación al puesto de trabajo y se hallan en una etapa profesional de *crecimiento profesional*. Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, les interesa ser vistos como contribuidores del éxito de la organización (Puchol, 1997).

- Es mayormente una mujer quien lidera este puesto aportando las ventajas de la comunicación femenina, forma de liderar basada en la escucha empática. Como afirma Mercedes Bengoechea el estilo de comunicación femenina promueve la colaboración desde una escucha que presenta los siguientes rasgos: 1. *El deseo de incluir en el discurso como iguales a las otras personas participantes, haciendo énfasis en la relación entre ellas*; 2. *Una atención extrema a las palabras ajenas y a los mensajes externos –verbales o no verbales*; y 3. *La indicación expresa de su escucha e implicación en la conversación*; - *una búsqueda de intimidad*; - *el desarrollo de los temas de forma cooperativa* (Bengoechea, 2016).
- Forma parte de la dirección de comunicación, trabaja adjunto al dircom y en otros casos se desempeña en un nivel *staff*, adjunto al rector. Esta posición holística demuestra la importancia estratégica que se reconoce al comunicador interno, quien necesita tener una mirada global de la Institución.
- Es mayoritariamente un funcionario y, en otros casos, contratado. Este dato revela el escaso grado de convencimiento en el aporte del puesto y de la disciplina. Por otro lado, la estabilidad laboral otorga mayor poder al comunicador interno ya que podrá conocer mejor la cultura y los procedimientos internos de la universidad. Respecto a la estabilidad laboral, Escudero añade, además, que es un factor importante en el desempeño, ya que los trabajadores “outsider” o temporales, como trabajadores, están abocados a la inestabilidad como horizonte de vida, incertidumbre que afecta a su desempeño, aspecto que no padecen los trabajadores “insider” o fijos quienes tienen mayor poder de negociación y trabajan en un entorno de mayor seguridad. (Escudero, 1998).
- El rango de edad preferida oscila entre los veinticinco y treinta y cinco años, aunque también trabajan en ese sector profesionales mayores de cincuenta y cinco años. La edad es un aspecto clave para el desempeño del puesto de comunicador interno: a mayor edad, mayor conocimiento y experiencia, por tanto, mayor éxito en la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, los perfiles jóvenes pueden aportar al puesto la ventaja de operar desde una mentalidad más digital.
- Suele dirigir equipos integrados por entre dos y cinco personas. Trabajar desde las sinergias de un equipo permitirá no sólo obtener resultados en tiempos cortos, sino obtener mayor riqueza y calidad en el proyecto o misión encomendada.
- Su rol más importante es gestionar el cambio y la transformación institucional, así como promover la transparencia y la confianza. Este rol demuestra que la colaboración del comunicador interno es imprescindible para gestionar la confianza interna transmitiendo mensajes oportunos sobre la situación actual y

proyectos futuros desde una narrativa coherente, alineando al personal con los objetivos institucionales.

- Trabaja con planes de comunicación interna, así como con herramientas digitales: foros, *blogs* internos, *wikis*, correos electrónicos y canales propios de TV, radio y prensa. Así mismo, ocupa su agenda con programas de reconocimiento, programas de responsabilidad social interna y voluntariado, entre otras. Con todos estos medios y recursos la comunicación interna está creando un valor diferenciado y haciendo más atractiva y confiable a la universidad.
- Además, es responsable de gestionar la comunicación directa al personal a través de los canales de comunicación institucionalizados, aparte de encargarse de gestionar la comunicación grupal entre jefes y equipos de colaboradores. Vemos con esta tendencia que el aporte del comunicador interno institucional es determinante para comunicar una realidad, fomentar la interacción y construir una visión compartida entre equipos diversos y multidisciplinarios.

3. Respecto a la forma de gestionar la comunicación interna entre las universidades madrileñas públicas y privadas:

- Todas las universidades tienen un responsable de comunicación interna que mayormente es mujer. En las universidades públicas la equidad está conseguida. Lideran esas áreas tres varones y tres mujeres, mientras que en la privada lo hacen seis mujeres y dos hombres. Encontramos aquí que es la mujer la preferida y el perfil preferido para estos puestos. Esta predisposición pone en evidencia que la contribución de la mujer es reconocida en puestos que necesitan comunicar e implicarse para fomentar el diálogo interno.
- Son profesionales multitarea. Este dato demuestra que la comunicación interna en las universidades madrileñas no está del todo afianzada y que las autoridades universitarias consideran que la comunicación interna no necesita de una jornada de ocho horas, no requiere dedicación exclusiva, sino que requiere media jornada. Aquí el comunicador interno tiene que dividirse entre otras responsabilidades que generan estrés. La jungla del mercado laboral, competitiva, conectada y exigente nos obliga a convertirnos en profesionales multitarea, *multitasking*, teniendo que asumir varias tareas a la vez. *Enfrentarse a diferentes proyectos o múltiples tareas en paralelo, pueden hacer caer la concentración, convertirse en una fuente de estrés y dificultar la creatividad y la eficacia profesional* (Ficapal, 2016).
- Su función ya no es informativa, sino comunicativa. La comunicación es el proceso esencial que permite el intercambio de ideas y que contribuye a transmitir la identidad institucional y sus objetivos.
- Están centrados preferentemente en la gestión del cambio y en la transformación institucional. Este objetivo demuestra que, a pesar de la incertidumbre que generan los cambios, la comunicación interna es la herramienta para cohesionar personas y equipos en periodos de incertidumbre.
- Utilizan redes sociales, canales *online* y *offline* y encuestas. Estas nuevas herramientas de comunicación que han generado las nuevas tecnologías permiten que el mensaje institucional viaje más rápido, pero advierten, además, de que su efecto negativo se

multiplica exponencialmente, ya que si hay fallos e imprecisiones en el mensaje, las críticas también abundarán.

4. Respecto a las debilidades más significativas de ambas universidades hemos encontrado que:

- En el sector público y privado se promueven minoritariamente los programas y acciones de responsabilidad social y planes de desarrollo personal. El ámbito de los proyectos de responsabilidad social interna constituye otro reto que las universidades no deben ignorar ya que no son entes aislados sino que se deben a la sociedad y, por tanto, necesitan proyectarse en su comunidad y participar con iniciativas en la solución de sus problemas y demandas sociales.
- Apenas realizan auditorías de comunicación interna. Asumir esta responsabilidad implicaría estar en condiciones de corregir fallos y mejorar aquello que no funciona en comunicación interna.
- Otra de las grandes debilidades tanto en las universidades públicas como privadas es no trabajar, desde los objetivos de comunicación interna, el sentimiento de pertenencia (*engagement*) así como la calidad educativa y la innovación. Esta omisión pone en valor que un reto necesario en comunicación interna es fomentar una cultura de innovación educativa basada en la participación fluida entre todos los miembros de la comunidad universitaria, con el objeto de conocer sus opiniones, aportaciones y puntos de vista.
- Otra debilidad importante es que las universidades madrileñas, mayoritariamente, afirman no tener asignada partida presupuestaria, realidad que indica la poca apuesta por la disciplina. Este dato demuestra, a su vez, la fase de inicio en que se encuentra la comunicación interna ya que no basta con tener buenas intenciones respecto a la gestión de la comunicación interna. Hay que invertir en su gestión dedicando partidas presupuestarias, de lo contrario sus profesionales encontrarán serias limitaciones para desarrollar proyecto y programas.

5. Queremos insistir en que la cultura de innovación debe ser abordada con urgencia, sobre todo, si consideramos que la universidad madrileña opera en un ámbito global y se encuentra en proceso permanente de transformación. Dentro de ese contexto necesitará continuar adecuándose al nuevo escenario competitivo internacional y a la realidad digital. Por tanto, tiene poderosos motivos para renovarse internamente. Precisa tener una presencia efectiva y de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (Proceso de Bolonia), impulsar y formar parte de redes de colaboración internacionales para ganar notoriedad en los mercados globales. Desde este foco, le interesa emprender programas y proyectos centrados en promover una cultura colaborativa, empoderando a toda la comunidad universitaria a fin de continuar en la brecha de la modernización y mejorar el posicionamiento universitario en el ranking mundial.

6. En cuanto a las fortalezas en la gestión de la comunicación interna de las universidades madrileñas

- Una de ellas es que está liderada por profesionales egresados de Ciencias de la Información, por comunicadores. Estos profesionales son los idóneos para diseñar

estudios diagnósticos, implantar políticas y planes de comunicación interna, además de estudios de optimización de procesos internos de comunicación.

- Otro aspecto favorable para la gestión de la comunicación interna es que la mujer como líder aporta el estilo de la escucha empática y utiliza para comunicarse la comunicación directa a través de los canales oficiales y, en otros casos, prefiere la comunicación interpersonal. Esta es una fortaleza digna de destacar, ya que la comunicación directa e interpersonal promueve un *feedback* constructivo, rápido, facilitando la comprensión y verificación de los mensajes.

7. En 2005, año en que Romero Sanz y Calero de la Paz concluyeron su estudio de la comunicación interna en las Universidades Madrileñas desde un planteamiento comercial (*marketing*), estos autores destacaron que:

Como ocurre con una nueva disciplina que quiere abrirse paso, la comunicación interna busca un espacio dentro del universo empresarial y el académico, como en su día lo hizo la publicidad (...) El concepto y aplicación de la comunicación interna en la universidad está poco desarrollada. La falta cultural (desconocimiento), unido a la falta de confianza y desinterés son los principales motivos. (...)

8. Las universidades consultadas parecen tener claro que la comunicación interna es un elemento estratégico importante a tener en cuenta y consideran que en un futuro próximo habrá un crecimiento rápido -para otros, moderado-, pero progresivo de las acciones de comunicación interna llevadas a cabo por la organización.

9. Para finalizar podemos concluir que la comunicación interna institucional universitaria avanza y se consolida en las universidades madrileñas. Estas mejoras pueden ser el comienzo de progresos y avances en el desarrollo y profesionalización de la comunicación interna institucional universitaria. Presenta una fase de despegue, con perspectivas de futuro, aunque aún tiene muchas áreas de mejora. Su desarrollo depende en gran medida de las asignaciones presupuestarias y de la implicación en los planes de comunicación interna por parte de las altas autoridades, quienes deben promover una estructura más horizontal y colaborativa.

Bibliografía

ABENDAÑO RAMÍREZ, M. y DUQUE RENGEL, K. (2016). *El perfil del DirCom Interno en el Ecuador*.

[Recuperado el 23 de mayo de 2017, de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6078866>]

ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Madrid: Gesbiblio, S. L.

ASOCIACIÓN DE LA PRENSA (2016). *Informe de la profesión Periodística 2016*. Madrid: APM

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (1999). *Anuario de Comunicación 1999*, Madrid: DIRCOM.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (2013). *Manual de Comunicación*. Madrid: DIRCOM.

BELTRÁN FERNÁNDEZ, 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)*. Universidad Jaime I.
[Enlace <http://www.tesisenred.net/handle/10803/10464>].

BENGOECHEA C. (2016). *Comunicación Femenina: Claves, desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos*. [Recuperado de <http://intercambia.educalab.es/wp-content/uploads/2016/05/MBengoetxea-comfem.pdf>, el 30 de agosto del 2016]

CABANAS, C. y SORIANO, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: Editorial LID.

CARDOZO VALE, S. y VÁSQUEZ, M. (2015). "Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo", en *Visión Gerencial*, [S.I.], nº 1, p. 63-80, enero.

[Recuperado el 23 de mayo de 2017, de:
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/5390/5183>]

COSTA, J. (2001). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Editorial Paidós.

CARRASCOSA, J. (2003). *Comunicación: de la sociedad de la información a la sociedad de la comunicación*. Madrid: Arcadia S.A.

COSTA, J. (2014). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Joan Costa Institute.

DEL POZO LITE, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.

ESCUDERO, M. (1998). *Pleno empleo*. Madrid: Ed. Espasa Calpe.

ESPINOSA OSORIO, F. (2014). "Comunicación interna en el entorno digital de la Universidad de Ibagué", en *Revista Comunicación*, Medellín-Colombia, nº 31, p. 55 – 66, enero-diciembre.

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

GARCÍA ORTA, J. (2012). *Comunicación Interna y Universidad: una aproximación teórica*, (Trabajo de fin de máster Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla).
[Consultado el 23 de mayo de 2017 en: <http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>]

GÓMEZ QUIJANO, A. (2010). *Comunicación para ejecutivos. Las tres distancias de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: EUNSA.

GONDRAND, F. (1978). *La Práctica de la Información en la Empresa*. Madrid: RIALP.

HERRANZ DE LA CASA, J.M. *et al* (2009): “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, 64, p. 262-274.

[recuperado el 29 de mayo de 2017, de:

http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html

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

LOSADA DÍAZ, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*. Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.

MARTÍN, F. (2006). *Comunicación Institucional y empresarial*. Madrid: Universitas.

NINA HANCO, H., (2015) *Software como Servicio Google Apps para la Comunicación Interna en la Universidad San Antonio Abad del Cuzco* (Tesis para optar la Maestría no publicada). Universidad San Antonio de Abad del Cuzco (Perú): Facultad de Ingeniería.

ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid: Dykinson, S.L.

PALENCIA-LEFLER ORS, M. (2008). *La incomunicación interna en la universidad española*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

Recuperado el 29 de mayo de 2017, de

https://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html

PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid: Síntesis.

PORTE, J. M. L. (2001). *Entusiasmarse a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

PUCHOL, L. (1997.) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

ROMERO SANZ, S. y CALERO DE LA PAZ, R. (2005). *Análisis del marketing interno en las universidades de la Comunidad de Madrid*, DIALNET UNIRIOJA.ES.

[PDF, recuperado el 5 de abril del 2017].

SALÓ, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós.

SIMÓN ONIEVA, J. E. (2016). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas* (Tesis doctoral defendida el 8 de enero). Universidad de Almería.

Enlace consultado el 23 de mayo:

<https://www.educacion.gob.es/teseo/createpdf?origen=3&idFicha=400780>

VILLAFAÑE, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Editorial Pirámide.

ZAPATA PALACIOS, L. (2016) *Industria de la Comunicación y Economía Digital: guía básica del DIRCOM*, Barcelona: UOC.

Arturo Gómez Quijano y Lelia Zapata Palacios.:
El estado de la comunicación institucional interna en las
universidades de la Comunidad de Madrid:
estudio comparativo entre universidades públicas y privadas.,
www.derecom.com, ISSN 1988-2629, pgs. 41-60

ZAPATA PALACIOS, L., (1993). *La comunicación interna fundamentos para su organización y eficacia* (Tesis doctoral no publicada). Madrid: Facultad de Ciencias de la Información UCM.

Documentación (Estudios)

FICAPAL, P. (2016). "Entrevista", en Noticias, en *Portal Universitat Oberta de Catalunya*.

[Recuperado el 10 de agosto del 2017 de

<https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2016/236-multitasking.html>

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. DIRCOM. (2010) *Estado de la comunicación en España (PDF)*.

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. (2009). *Estudio sobre la Comunicación interna en Empresas Privadas y las Administraciones Públicas Españolas*.

Disponible en <http://atrevia.com/observatorio-de-la-comunicacion-interna/> [Consultado el 27 noviembre de 2016].

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. (2005). *Estudio Redes Sociales, Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna. I Estudio de "Comunicación Interna en la Administración Pública, 2002. Madrid*.

[Consultado el 28 noviembre de 2016 en:

<http://atrevia.com/observatorio-de-la-comunicacion-interna/>].

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (2002) *III Estudio de Comunicación Interna "Liderazgo en Comunicación Interna"*. Madrid.

[Consultado el 29 noviembre de 2016 en:

<http://atrevia.com/observatorio-de-la-comunicacion-interna/>].