

Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)

TESIS DOCTORAL DE
Glemny Y. Aquino Pascual

DIRECTORA
Carmen Peñafiel Saiz

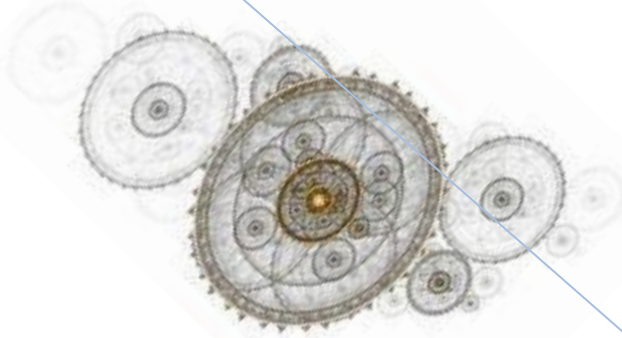
Bilbao 2018

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



*Estrategias de Comunicación y Organización
Institucional en la Universidad del País
Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y
retos en la comunicación interna y comunicación
externa a través de la Oficina de Comunicación
(2012-2017)*

Glemny Y. Aquino Pascual

Directora: *Carmen Peñafiel Saiz*

eman ta zabal zazu



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea

Departamento de Periodismo

Bilbao 2018

Declaro que son ciertos los datos que figuran en este trabajo original y copia, asumiendo en caso contrario las responsabilidades que pudieran derivarse de las inexactitudes que consten en el mismo, plagio, uso indebido de imágenes, etc. Las imágenes son copyright de sus correspondientes propietarios y/o licenciarios, se incluyen en el presente trabajo bajo finalidad meramente divulgativa para ilustrar la tesis doctoral.

*Estrategias de Comunicación y Organización
Institucional en la Universidad del País Vasco /
Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos
en la comunicación interna y comunicación
externa a través de la Oficina de Comunicación
(2012-2017)*

Glemny Y. Aquino Pascual

Dedicatoria

A mi madre Crescencia Pascual

Por tu dedicación y esfuerzo, siempre me acompañas. Gracias mami.

A mi familia

Por mostrarme su apoyo incondicional.

A mi país

Aún existimos personas que luchamos para demostrar que se puede.

Los resultados que consigues estarán en proporción directa al esfuerzo que aplicas

Denis Waitley

Agradecimiento

A **Dios** por ser mi fortaleza y mi guía en los momentos más difíciles.

A **Carmen Peñafiel Saiz**, mi Directora de Tesis, por su apoyo moral y profesional.

A los **Profesores/as** de la UPV/EHU por su ayuda incondicional.

A mis **amistades** por sus palabras de aliento y acompañamiento en la distancia.

A aquellas personas que estuvieron a mi lado durante esta larga trayectoria.

A todas aquellas personas que me quieren y confiaron en mí para alcanzar mi meta de ser Doctora. Estoy agradecida.

Si se siente gratitud y no se la expresa es como envolver un regalo y no darlo

William Arthur Ward

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice de contenido.....	1
Índice de tablas.....	7
Índice de gráficas.....	9
Introducción	11
Planteamiento	13
Justificación del tema.....	15

PRIMERA PARTE: REFERENCIAS AL ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

1.Marco teórico-conceptual.....	18
1.1.Concepto de comunicación organizacional.....	18
1.2.Sistemas de comunicación interna y comunicación externa	21
1.2.1.Comunicación interna	23
1.2.2.Comunicación Externa.....	25
1.2.3.Gabinetes de comunicación, modelo de gestión comunicativa.....	27
1.3.Concepto de comunicación estratégica	32
1.4.La comunicación en las organizaciones	35
1.5.La comunicación corporativa clave en las organizaciones	37
1.6.Aproximación teórica al concepto de organización.....	39
1.6.1.Teoría Clásica de la Organización.....	40
1.6.2.Teoría de la organización social de las relaciones y los recursos humanos ..	41
1.6.3.Teoría de Shannon y Weaver	43
1.6.4.Teoría de la cultura de la organización.....	44
1.6.5.Teoría del comportamiento	45
1.6.6.Teoría de la dimensión política de la organización.....	46
1.6.7.Teoría del desarrollo organizacional	47

1.6.8. Teoría de la comunicación organizacional	48
1.6.9. Aportaciones de algunos teóricos sobre el concepto de estrategia organizacional	52
1.7. La organización en la enseñanza de educación superior	54
1.7.1. Objetivos de la organización	56
1.7.2. Cultura organizacional	57
1.7.3. Modelos de organización	59
1.7.4. Organización de la universidad: diseño y estructura	60
1.7.5. Modelos de organización institucional en las universidades	62
1.7.6. Organigrama y estructura de trabajo en la universidad	65
1.8. Estrategias de comunicación: dimensiones y herramientas	68
1.8.1. Estrategias de la comunicación interna	76
1.8.2. Planificación Estratégica en las universidades	79
1.8.3. Reforma universitaria y transformación organizativa	83
1.8.4. Estrategia universidad 2015 hacia la modernización en España	84
1.8.5. Estrategias universitarias en el proyecto Europa 2020	87
1.9. La comunicación universitaria para el desarrollo y el cambio social	89
1.9.1. Comunicación y cultura en la universidad	91
1.9.2. Los grupos de interés como parte esencial del desarrollo de las actividades en las universidades	93
1.9.3. Comunicación corporativa en la universidad	95
1.9.4. Comunicación digital	102

SEGUNDA PARTE: PROCESO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 2

2. Cuestiones de investigación y aspectos metodológicos	104
2.1. Objetivos e Hipótesis	104
2.1.1. Objetivos	106
2.1.2. Hipótesis	107
2.2. Método y técnicas de investigación	108
2.2.1. Estudio específico exploratorio de la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU	110
2.2.2. Primera fase: Revisión bibliográfica y documental	113
2.2.3. Segunda fase: Observación directa no participante	114
2.2.4. Tercera fase: Entrevistas en profundidad	116

2.2.5.Cuarta fase: Encuestas	139
------------------------------------	-----

TERCERA PARTE: CONSTEXTUALIZACIÓN DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN DE LA UPV/EHU EN EL MARCO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO

CAPÍTULO 3

3.La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea en un marco de referencia estratégica en el plano comunicativo	150
3.1.La Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) refuerza su papel como universidad pública de excelencia	150
3.2.Estructura organizacional de la UPV/EHU	156
3.3.Evolución y retos de la UPV/EHU a través de los Planes estratégicos y los Planes de comunicación.....	162
3.3.1.Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017.....	162
3.3.2.Plan de Comunicación 2012-2015 en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea	168
3.3.3.Plan de Comunicación 2016-2019	173
3.4.Gestión de la comunicación institucional a través de la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU	180
3.4.1.Objetivo de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU: acercar la universidad a la sociedad.....	184
3.4.2.Presupuesto de la Oficina de Comunicación.....	187
3.5.Organización comunicacional en la Oficina de Comunicación.....	188
3.5.1.La comunicación descendente en la organización	190
3.5.2.Comunicación ascendente en el plano participativo entre profesionales	192
3.5.3.La comunicación horizontal, modelo de comunicación entre trabajadores .	195
3.5.4.Fortalecimiento de la imagen de la universidad a través de la comunicación interna	196
3.5.5. La actividad de la comunidad universitaria a través de la comunicación externa	199
3.5.6. La comunicación interpersonal, relación directa entre compañeros y compañeras	200
3.6.Acciones de comunicación externa por parte de la Oficina de Comunicación .	201
3.6.1. Técnicas utilizadas para la difusión de los mensajes por parte de la Oficina de Comunicación	205

3.6.2. Acciones de comunicación externa realizadas desde la Oficina de Comunicación	209
3.7. Identidad corporativa de la UPV/EHU	213

CUARTA PARTE: ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL TRABAJO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

4. Percepción y análisis sobre la gestión de la comunicación institucional	215
4.1. Consideraciones previas relacionadas con el modo de trabajo en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU	215
4.1.1. Plantilla de profesionales en la Oficina de Comunicación y sus responsabilidades	216
4.1.2. Órganos administrativos que componen la Oficina de Comunicación	222
4.1.3. Relaciones interpersonales en el área de trabajo (Oficina de Comunicación)	224
4.2. La gestión de la comunicación institucional de la UPV/EHU: experiencia de un modelo de comunicación interna y comunicación externa	227
4.2.1. Importancia de la comunicación interna para la proyección de la universidad	229
4.2.2. La comunicación externa de notoriedad: instrumento de acercamiento y transparencia entre la universidad y la sociedad	237
4.2.3. Estrategias de comunicación para informar con naturalidad	242
4.2.4. En busca de un equilibrio entre la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU	248
4.3. Percepción del Profesorado Docente e Investigador sobre la gestión de la comunicación	251
4.3.1. Soluciones para que la comunicación fluya internamente en la universidad	259
4.3.2. Proyección de la imagen de la UPV/EHU y líneas de mejora	261
4.3.3. Valoración de la comunicación organizacional, clave en la imagen corporativa	265
4.3.4. Retos y demandas que presenta la universidad	269
4.4. Relación entre los medios de comunicación y la Oficina de Comunicación	271
4.4.1. La institución debe reforzar su imagen ante los medios de comunicación según la percepción de los/as periodistas	273
4.4.2. El proceso de comunicación entre la UPV/EHU y los medios de comunicación es un trabajo de dos direcciones	282

CAPÍTULO 5

5. Valoración sobre la planificación y gestión de la comunicación por parte del público interno de la UPV/EHU	285
5.1. Percepción del público interno de la UPV/EHU sobre la gestión y la organización comunicacional	285
5.1.1. Perfil sociodemográfico de las personas encuestadas que representan al público interno de la UPV/EHU	286
5.1.2. Grado de conocimiento del público interno de la UPV/EHU en relación a la Oficina de Comunicación	292
5.1.3. Valoración sobre la percepción del trabajo de comunicación.....	297
5.1.4. Tácticas y herramientas utilizadas por la Oficina de Comunicación para facilitar la integración de sus públicos	301
5.1.5. Percepción sobre las informaciones y la comunicación que transmite la Oficina de Comunicación de la universidad.....	304
5.1.6. Valoración de los objetivos de la comunicación en la universidad.....	309
5.1.7. Evaluación de las acciones de comunicación	313
5.1.8. La organización institucional valorada por el público interno de la UPV/EHU	316
5.1.9. Percepción de las estrategias de comunicación en la UPV/EHU	319

CAPÍTULO 6

6. Aportaciones a la comunicación organizacional desde una institución como la Universitat Autònoma de Barcelona	325
6.1. Breve radiografía de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	327
6.1.1. El departamento de comunicación o gabinete de prensa de la UAB.....	328
6.1.2. Planes Estratégicos de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).....	332
6.2. Mirada cualitativa sobre la gestión de la comunicación y política de descentralización de información en la UAB	336
6.3. Planteamiento constructivo de las estrategias de comunicación en la UAB	344
6.4. Valoración de la organización institucional por parte de expertos/as en gestión y en comunicación de la UAB	347

QUINTA PARTE: ANÁLISIS PEST, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 7

7.Análisis PEST de la comunicación en la Universidad del País Vasco/Euskal

Herriko Unibertsitatea	349
7.1.Factores que influyen en el trabajo de comunicación en la universidad.....	349
7.2.Identificación de oportunidades y amenazas	354
7.3.Sugerencias para mejorar las estrategias de comunicación en la UPV/EHU	355

CAPÍTULO 8

8.Discusión y conclusiones	357
8.1.Discusión.....	357
8.2.Conclusiones generales	359

CAPÍTULO 9

9.Referencias.....	369
9.1.Referencias consultadas	369
9.2.Referencias relacionadas con el tema	393

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación y Calidad de un Estudio de Caso como Método de Investigación.....	112
Tabla 2. Responsables de la Oficina de Comunicación UPV/EHU	119
Tabla 3. Guía de la entrevista con las personas responsables de la Oficina de Comunicación	120
Tabla 4. Personal de la Oficina de Comunicación UPV/EHU.....	123
Tabla 5. Guía de entrevista para el personal de la Oficina de Comunicación	124
Tabla 6. Personal Docente y de Investigación del Campus de Bizkaia.....	127
Tabla 7. Personal Docente y de Investigación del Campus de Álava	129
Tabla 8. Personal Docente y de Investigación del Campus de Gipuzkoa	130
Tabla 9. Guía para las entrevistas del PDI de la UPV/EHU.....	131
Tabla 10. Periodistas de los medios de comunicación del País Vasco.....	133
Tabla 11. Guía para la entrevista con periodistas de los medios de comunicación vascos	134
Tabla 12. Expertos de la Universidad Autónoma de Barcelona	136
Tabla 13. Guía de entrevista a expertos/as en comunicación y gestión de la UAB ...	137
Tabla 14. Cuestionario al Responsable de prensa de la UAB.....	138
Tabla 15. Cifras de población de la UPV/EHU correspondientes a 2016.....	140
Tabla 16. Encuesta dirigida al público interno de la UPV/EHU.....	143
Tabla 17. Presupuesto de la Oficina de Comunicación (UPV/EHU).....	188
Tabla 18. Representación numérica del público interno de la UPV/EHU, curso 2012/2013	198
Tabla 19. Representación numérica del público interno de la UPV/EHU, 2015/2016	198
Tabla 20. Presencia de la UPV/EHU en los medios de comunicación en noviembre de 2017	210
Tabla 21. Competencias de los/as Responsables de la Oficina de Comunicación	219
Tabla 22. Competencias del equipo de profesionales de la Oficina de Comunicación	220
Tabla 23. Estructura de la UPV/EHU entre 2013-2017	224
Tabla 24. Representación por género	287
Tabla 25. Rango de edad por Campus.....	289
Tabla 26. Representación por sectores	291
Tabla 27. ¿Conoces la Oficina de Comunicación?	293

Tabla 28. Reconocimiento de la Oficina de Comunicación por área	295
Tabla 29. Valoración por sectores sobre la existencia de la Oficina de Comunicación	296
Tabla 30. Percepción de la actividad de la Oficina de Comunicación por sectores	300
Tabla 31. Visibilidad de las herramientas de comunicación.....	302
Tabla 32. Valoración de la transmisión de la información	304
Tabla 33. Media aritmética sobre la percepción de Comunicación	309
Tabla 34. Nivel de acuerdo sobre la gestión de la información en la institución	311
Tabla 35. Evaluación de las acciones de comunicación	313
Tabla 36. Valoración de las acciones de comunicación por sectores.....	316
Tabla 37. Valoración de la estructura funcional de la organización institucional	317
Tabla 38. Valoración de las estrategias de comunicación	320
Tabla 39. Estrategias de comunicación por Centros	323

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Superficie de las instalaciones del Campus de Álava (curso 2012/2013)..	159
Gráfica 2. Superficie de las instalaciones del Campus de Bizkaia (2012/2013).....	160
Gráfica 3. Superficie de las instalaciones del Campus de Gipuzkoa	161
Gráfica 4. Estructura organizacional de la UPV/EHU	178
Gráfica 5. Organigrama de la Oficina de Comunicación 2012-2017	183
Gráfica 6. Información vertical descendente	192
Gráfica 7. Proceso de comunicación en la Oficina de Comunicación	193
Gráfica 8. Comunicación vertical ascendente.....	195
Gráfica 9. Comunicación horizontal.....	196
Gráfica 10. Comunicación interpersonal	201
Gráfica 11. Noticias de la UPV/EHU	212
Gráfica 12. Estructura Organizacional de la Oficina de Comunicación.....	221
Gráfica 13. Percepción de los PDI sobre el proceso de comunicación en la UPV/EHU	256
Gráfica 14. Proyección de la comunicación en la UPV/EHU	263
Gráfica 15. Esquema de la Comunicación Organizacional en la UPV/EHU	267
Gráfica 16. Porcentaje de noticias positivas, negativas y neutras en 2011.....	280
Gráfica 17. Porcentaje de artículos de opinión positivos, negativos y neutros en 2011	280
Gráfica 18: Impactos totales (información y opinión) por medio	281
Gráfica 19. Dato demográfico de participación en la Muestra por género.....	287
Gráfica 20. Rango de Edad	288
Gráfica 21. Distribución de edad por Campus	290
Gráfica 22. Representación de los sectores (Alumnado, PAS y PDI).....	291
Gráfica 23. Porcentaje de los/as encuestados/as sobre la existencia de la sección de comunicación	293
Gráfica 24. Opiniones por Campus	294
Gráfica 25. Percepción del público interno en relación a la comunicación de la UPV/EHU	297
Gráfica 26. Satisfacción del trabajo de comunicación	299
que se realiza en la institución	299
Gráfica 27. Herramientas de comunicación.....	302
Gráfica 28. Percepción de las Informaciones.....	305

Gráfica 29. Percepción de la comunicación por Campus	308
Gráfica 30. Objetivos de la comunicación	310
Gráfica 31. Transmisión de las informaciones.....	312
Gráfica 32. Valoración de las Acciones de Comunicación en la UPV/EHU	314
Gráfica 33. Valoración sobre la estructura de la institución	318
Gráfica 34. Percepción de las estrategias de comunicación	321
Gráfica 35. Estructura organizativa del área de comunicación en la UAB	328
Gráfica 36. Organigrama de la unidad de Promoción y Comunicación de la UAB ...	329
Gráfica 37. Gestión de la Comunicación en la UAB.....	330
Gráfica 38. Construcción de la Imagen Corporativa de la UAB.....	331

Introducción

La comunicación interna y la comunicación externa en las universidades europeas compiten por crear marcas diferenciadoras en Grados y Posgrados, en proyectar una destacada línea de investigación y de gestión con el fin de posicionarse en un mercado competitivo de educación superior. La universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) intenta pasar de un modelo ‘difusionista’ heredado del pasado a un modelo participativo y colaborativo desde que su Plan Estratégico contemplara la creación del primer Plan de Comunicación (2012) que muy pocas universidades en España lo tienen actualmente.

El modelo de gestión de la comunicación universitaria era un modelo unidireccional y vertical. Con el paso de los años, las universidades han ido abriendo paso desde esa perspectiva tradicional a una perspectiva más colaborativa y participativa, donde la bidireccionalidad y la conversación se ha convertido en protagonista de la gestión comunicativa. Esto se debe a la complejidad del sistema universitario en un contexto académico y social de globalización, de implementación de nuevas tecnologías y en un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

La universidad española ha experimentado en las últimas décadas, al igual que la sociedad, fuertes transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas de la mano de las innovaciones tecnológicas. En todas las universidades se trabaja por crear una imagen atractiva para su potencial alumnado, pero también pensando en clave social, intentando ganarse la confianza de la sociedad. En este contexto es muy importante la comunicación institucional y la organización comunicacional, tanto a nivel interno como externo. Estos son algunos de los retos que se ha propuesto conseguir la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea desde hace unos años, a través de sus equipos de Gobierno y los órganos representativos. En este sentido, aunque ya existiera un gabinete de prensa tiempo atrás, en 2010 se creó un departamento de comunicación bajo el nombre de ‘Oficina de Comunicación’ que gestiona distintas áreas de la comunicación en la UPV/EHU.

La universidad española, en general, y la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, en particular, quieren dar una imagen de legitimidad como universidades públicas, plurales, inclusivas y transparentes, aunque por su naturaleza y complejidad son

objetivos que cuesta conseguirlos si no existe un plan estratégico bien pensado y trazado a medio plazo.

Algunos de los factores que influyen en llegar rápidamente a conseguir estos retos son los siguientes:

- multiplicidad de actores que conforman la institución
- preeminencia de canales descendentes y unidireccionales
- falta de voluntad para que esto cambie
- predominio de estrategias comunicacionales únicamente centradas en lo externo (Simancas-González y García-López, 2017)

Muchos autores consultados en la revisión de fuentes para el marco teórico y conceptual de esta tesis doctoral sostienen que las universidades tienen capacidad para generar una buena comunicación interna y comunicación externa, sin embargo, arrastran una mala gestión comunicacional a nivel interno.

Esta tesis plantea realizar un diagnóstico de la organización comunicacional centrada en la comunicación interna y la comunicación externa en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través del trabajo que realiza su Oficina de Comunicación, con un análisis exploratorio basado en la percepción del público interno de la entidad y de la opinión de algunos profesionales de los medios de comunicación vascos que trabajan habitualmente con las informaciones que emanan o demandan de la propia UPV/EHU.

La universidad es la cuna del saber científico, destinada a la enseñanza superior y caracterizada por su dedicación a la investigación. Precisamente la excelencia en investigación se ha convertido en un aspecto importante para la obtención de recursos. La UPV/EHU busca su propia fuerza científica y tecnológica renovada para responder a los retos de la sociedad. La universidad representa la evolución del pensamiento intelectual y está condicionada por las políticas educativas de enseñanza superior.

Durante la redacción final de esta tesis doctoral se ha elaborado, mediante un proceso de reflexión participativo, el Plan Estratégico 2018-2021 de la UPV/EHU, proyecto que aprobó el Consejo de Gobierno en su sesión de julio. El documento, que establece los retos y objetivos de la universidad y prevé las acciones para alcanzarlos, está estructurado en 5 ejes: formación; investigación; relación con la sociedad; personas; y gobernanza y recursos. Este Plan Estratégico fija la orientación de las actuaciones futuras, que irán encaminadas a reforzar el papel de la UPV/EHU como universidad pública de excelencia.

La UPV/EHU es un Campus de excelencia internacional, desde Octubre de 2010. En agregación con Tecalia Research and Innovation, una de las 5 empresas de investigación más importante de Europa, y el Donosti International Physics Center.

El esfuerzo docente e investigador desarrollado por el personal de la UPV/EHU ha permitido que la institución alcance puestos destacados en los rankings universitarios internacionales más reconocidos. En su edición de 2017, la UPV/EHU ocupó un lugar entre las 500 mejores universidades del mundo, de un total de 20.000, en el ranking de Shanghái y en 2018 se ha situado entre las 400 mejores. También entre las 150 mejores universidades del mundo de menos de 50 años en el ranking Times Higher Education, tal y como destacaba Pedro María Iriondo, Secretario General de la UPV/EHU, en la sesión inaugural del Curso 2018-2019.

Planteamiento

En la presente tesis doctoral se estudian las *‘Estrategias de Comunicación y Organización Institucional de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU): retos y evolución de la comunicación interna externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)’*. En el título se observan dos conceptos claves: ‘las estrategias de comunicación’ y ‘la organización institucional’, estudiados por algunos autores de la Teoría de la Comunicación Institucional, como es el caso de Costa, Villafañe, Fernández Collado, Van Riel, Capriotti, entre otros.

Cuando hablamos de estrategias de comunicación asumimos la definición que realiza Antonio Castillo cuando sugiere que “las estrategias de comunicación que se desarrollan en las instituciones siguen un modelo, estas se enmarcan dentro de un abanico de técnicas mediáticas de estructuración de los acontecimientos” (Castillo, 2006, p.13). Para el desarrollo de este modelo es necesario contextualizarlas dentro de una organización en la institución. Así, Baquero y Terigi junto a otros autores proponen que “la organización institucional, incluye las instancias de gestión de la vida en la institución donde participan los públicos de la entidad, generando una relación que permita relacionar cada una de las partes” (Baquero y Terigi et al, 2009, p. 299).

Al analizar estos conceptos, en nuestro objeto de estudio, los aplicamos a una entidad de educación superior de carácter público como es la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), para comprender mejor cómo se desarrollan las estrategias de comunicación y la organización institucional en este caso en concreto que bien pudiera ser extrapolable, en parte, a otras entidades de Educación Superior.

La UPV/EHU, se encuentra distribuida en tres Campus, Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, representado por la combinación de Alumnado, PAS y PDI de la institución y a los cuales definimos como ‘público interno’; y por los medios de comunicación, alumnos/as y familiares, al igual que la sociedad, a quienes denominamos ‘público externo’.

La presente investigación busca, principalmente, indagar dentro de la Universidad el cumplimiento de las funciones estratégicas, organizativas, comunicacionales, administrativas y el control de la toma de decisiones, con el fin de ampliar los estudios de Comunicación y realizar aportaciones al ámbito de conocimiento. No hay que olvidar que las funciones de la universidad son: responsabilidad social, docencia, investigación, innovación e internacionalización.

Se trata de una investigación mixta basada en técnicas cualitativas y cuantitativas. Para el análisis se ha comenzado por una revisión de fuentes bibliográficas, hemerográficas y otros documentos; también se ha realizado una observación directa no participante dentro de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU; entrevistas semi-estructuradas para recabar la opinión del profesorado docente e investigador de los tres Campus de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, que componen la institución; se ha pasado una encuesta por los tres Campus para obtener la percepción de la comunicación del Alumnado, PAS y PDI de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea; además, se han realizado entrevistas en profundidad semi-estructuradas a profesionales de los medios de comunicación con los que la UPV/EHU está en continuo contacto para difundir noticias o divulgar informaciones relevantes que se generan en dicha universidad. Estas entrevistas a periodistas han permitido captar la opinión desde otra perspectiva como público externo.

El propósito de la investigación es comprender cómo se comunica y organiza la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), con sus públicos, así como captar las problemáticas comunicacionales presentes en una macro-entidad como esta (con más de 47.000 personas) y de esta forma establecer patrones que permitan su mejora en el ámbito de la organización comunicacional. Por tanto, esta investigación además de ser analítica también será una tesis de intervención social, la cual, tras el diagnóstico podrá realizar

consideraciones para su funcionamiento en torno a las estrategias de comunicación institucional. Precisamente, durante la realización de la tesis se practicó un análisis DAFO de la institución en 2013 y se observó cómo esta entidad de educación superior posee debilidades que deben convertirse en oportunidades, amenazas que se deben reforzar y fortalezas que necesita consolidar, primordialmente en la comunicación interna.

Esta Tesis ha sido la continuación del Trabajo de Fin de Máster en Comunicación Social defendido en febrero de 2013 sobre “*Estrategias de Comunicación y Organización en la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea: La Oficina de Comunicación, un estudio de caso*”, que obtuvo la calificación de Sobresaliente por parte del Tribunal.

Justificación del Tema

Las universidades se encuentran inmersas en distintos procesos de transformación, intentando promover instituciones más competitivas y dinámicas, tomado en cuenta que estos cambios repercuten en un nuevo sistema de gobierno y de gestión para la entidad, desarrollando planes estratégicos para afrontar con éxito los nuevos retos (García-Aracil, 2013, p.67), lo que las obliga a crear instrumentos para su implementación.

Algunas de las características importantes dentro de las universidades deben ser las estrategias de comunicación que utilizan sus públicos, junto a su organización institucional para el fortalecimiento de la entidad. Nuestro estudio analiza la comunicación en la UPV/EHU observando los procesos de innovación, las herramientas utilizadas, los planes de acción y tácticas que ha tenido que ejecutar para perfeccionar las actividades comunicativas presentes en la entidad a la hora de alcanzar sus objetivos. Esto permitirá distinguir con claridad la comunicación corporativa empleada en una universidad en concreto. El interés científico se basa en dar a conocer a la sociedad y a otras universidades u organizaciones similares las labores estratégicas al igual que las actividades de comunicación. Permitirá diagnosticar soluciones a problemáticas presentes en la entidad y comprender que este caso se puede estar dando en otras entidades de educación superior. Por tanto, se puede ofrecer una visión preventiva para otras entidades. De manera que coincidimos con Paul Capriotti cuando decía que “la Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto” (Capriotti, 1999, p. 1).

Cabría preguntarse si la inserción de las estrategias de comunicación en el entorno empresarial ha llegado para mejorar los mecanismos de comunicación y la relación en la institución. Con el paso del tiempo, las universidades han adaptado estas habilidades a su entorno y la integración de estas prácticas organizativas en las instituciones de educación superior se convierte en un proceso generalizado para adaptar sus experiencias a la realidad que viven.

Fernando Martín señala que las tácticas y estrategias de la comunicación en una empresa tienen su relación con los públicos externos e internos, sirviendo para poner en marcha acciones estratégicas recogidas en el plan estratégico instaurado por la organización (Martín, 1995, pp. 39-40).

Otro concepto interesante son los públicos en las universidades, debido a que son los receptores de la imagen de la entidad. Estos se agrupan por categorías: público externo, aquel que aparece continuamente en la institución observando su desarrollo en la sociedad; y público interno, que es el encargado de crear condiciones en un entorno participativo entre los Campus y la estructura organizativa que compone la UPV/EHU.

Por otra parte, Almeida, Franco, y Socorro, sugieren que “las universidades no se encuentran exentas de los procesos organizacionales que permitan establecer, monitorear y evaluar los objetivos de la institución” (Almeida, Franco y Socorro, 2016, pp. 62-63). Ante este escenario que viven las entidades de educación superior, la organización institucional se utiliza como modelo de estructura organizativa, presente en las entidades donde se concretan las funciones y tareas capaces de generar una visión completa del trabajo que se realiza en la institución.

Mientras tanto, este concepto se encuentra en un estado de desarrollo que busca vincular los públicos que la componen al igual que aquellas tareas comunicativas que efectúa la propia cultura organizacional presente en las universidades provenientes de su historia. Una tradición que se remonta a la creación de una estructura política y administrativa, priorizando la autonomía y libre elección para escoger sus autoridades.

De acuerdo con la Universidad del País Vasco/ Herriko Unibertsitatea, las estrategias de comunicación se instauran como un objetivo para generar cambios en la estructura al igual que en sus públicos, instituyendo un modelo de mejora en la comunicación con su entorno y poder crear una cultura unísona para la visualización de la imagen sobre la entidad.

Para determinar este cambio el estudio se basa en las estrategias de comunicación y la organización comunicacional presente en la UPV/EHU, permitiendo conocer cuáles han sido sus retos y evolución tras la puesta en marcha de una Oficina de Comunicación en la UPV/EHU. A su vez, se quiere conocer la percepción de los distintos públicos que componen la universidad sobre los trabajos de comunicación que se están realizando en esta Universidad. Se pretende construir una idea de los modelos de comunicación institucionales en las entidades de educación superior, las cuales tienen el desafío de mejorar la comunicación.

**PRIMERA PARTE: REFERENCIAS AL
ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN**

1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El estudio se fundamenta a través de un marco teórico y conceptual que permitirá conocer el problema basándonos en un conjunto de términos concretos y confiables, ofreciendo una conceptualización ajustada a los términos que utilizaremos durante la exploración del tema a tratar. Con esta recopilación exploramos distintas teorías, estableciendo una relación entre ellas y representando un método coherente de conocimientos, que ayude a instruirnos en el ámbito de estudio.

Se realiza una revisión documental y bibliográfica, se establece un estado del arte con el fin de repasar los resultados de otras investigaciones que sobre el objeto de estudio se han publicado. Se trata de ver y contrastar lo que se ha realizado recientemente sobre el tema seleccionado. La recopilación de documentos, artículos, libros y otras fuentes de información ayudarán a describir el estado de esta investigación, generando conocimiento sobre el objeto de investigación.

1.1. Concepto de comunicación organizacional

Los autores Christian Baylon y Xavier Mignot indican que “por naturaleza el hombre es un ser que se comunica a través de los medios técnicos disponibles para reproducir y transmitir, sonidos, imágenes, textos, haciendo que estas actividades se conviertan en un fenómeno en la civilización, para ser abordado en todas las formas” (Baylon y Mignot, 1996, Contraportada).

Por otra parte, García argumenta que “las personas o instituciones por su condición permanecen en comunicación continua y de distintas modalidades inconscientemente esto les permite realizar procesos comunicativos” (García, 2001, p. 48).

Para comprender el término en el entorno empresarial, definimos algunos conceptos de comunicación presentes en las organizaciones.

La comunicación es un valor social que ayuda al ser humano a dar a conocer sus pensamientos, para que puedan ser entendidos por otros seres humanos, al comunicar nos expresamos con la intención de que las demás personas opinen, a través, de sus conocimientos previos. Ferrero describe los conceptos señalando que:

La comunicación es la acción por la que se hace partícipe a un individuo o a un organismo situado en una época, en un punto de recesión dado, en la experiencia y estímulo del entorno de otro individuo de otro sistema situado en otra época, en otro lugar del emisor, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común por experiencias aprendidas (Ferrero, 1975, p. 119).

En ese sentido, es acción y la acción es comunicación “Una no es nada sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar porque los hechos hablan por sí mismos. Y es estúpido comunicar y no hacer nada (aunque comunicar ya es hacer)” (Carbone, 2006, p. 227). Cuando nos comunicamos estamos dispuestos a realizar una labor, la de darnos a entender, ya sea como ser humano o como organización.

Introduciéndonos en lo más profundo del ser humano encontramos que José Cisneros, al consultar algunos teóricos, llega a la conclusión de que se debe asumir la comunicación,

Como una acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio en el que ayudan a reconocerse recíprocamente como seres humanos y valiosos, se respetan por sus valores y diferencias creando una autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los comprometen recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2002, p. 73).

Siguiendo el mismo patrón de ideas, desde hace años, la comunicación dejó de ser dominio de medios de información y gobiernos para extenderse a todos los ámbitos de la sociedad y, en especial, en las organizaciones, proponiendo nuevas oportunidades que ayudan a difundir la cantidad de datos que producen a diario, mostrando cómo pueden sacar provecho de estas informaciones y utilizándola para su mejora comunicativa tanto interna como externa.

Tras lo expuesto anteriormente, el concepto de comunicación ligado al área empresarial es “un eje transversal que atraviesa y determina los procesos de las instituciones. Su objetivo principal consiste en ser una pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una

institución” (Apolo, Aliaga y Cusot, 2014, p. 148). Para el buen funcionamiento de la empresa y una obtención de buenos resultados.

En efecto, la comunicación en las empresas es un elemento importante que proporciona un buen rendimiento. A medida que se va innovando, las instituciones han tenido que incluir como componente importante dentro del desarrollo de sus planes estratégicos, consiguiendo un efecto positivo de la comunicación realizada, con resultados evidentes que logran una mejor competitividad, ayudando a conseguir los objetivos que se ha propuesto, motivando a los empleados, así como comprometiéndose e aplicándolos en las tareas necesarias para que se sientan parte íntegra del trabajo que se está realizando. “No sólo es el medio por el cual se agrupa la actividad organizada. También puede considerarse como la forma en que se dirigen las fuerzas sociales a través de sistemas sociales” (Prado, 2014, p. 8).

En las empresas se ejecutan cantidades de elementos internos y externos que “ayudan a la proyección de la imagen en la institución a través de un conjunto de mensajes proyectados a públicos determinados, con la finalidad de dar a conocer la misión y visión, al igual que establecer una empatía entre la organización y el público al que se dirige, utilizando una comunicación dinámica que se convierta en una herramienta basada en una constante retroalimentación (Benigno, 2003, p. 2)

De acuerdo con los razonamientos anteriores, entendemos que “the communication process links the organization to its environment as well as to its parts” (Gibson, Ivancevich et al, 2006, p. 13), conservando las relaciones de capacidad y gestión para recibir, transmitir y actuar sobre las informaciones que transmite la institución.

A su vez, los autores Rodiles y Viel, consideran que “la comunicación posee un papel importante en las entidades, pues más allá de transmitir ideas, pensamientos y de contribuir al entendimiento” (Rodiles y Viel, 2016, p. 2) La comunicación institucional da la oportunidad a la organización de conocer y socializar experiencias e ideas para lograr objetivos en los distintos colectivos, así como, alcanzar mayor participación entre los empleados y los públicos que la componen, para obtener opiniones y establecer un prestigio de la institución” (Rodiles y Viel, 2016, pp. 5-6).

La comunicación en las entidades de educación superior constituye una serie de factores importantes en la entidad, sabiendo que si se realiza una buena comunicación es sinónimo de organización, coordinación y eficiencia en las necesidades comunicativas que presenta la organización.

1.2. Sistemas de comunicación interna y comunicación externa

La comunicación es un sistema que permite que las informaciones sean transmitidas, a través de distintas herramientas que van a depender de la necesidad que posea la persona o empresa para comunicar. Fernández la describe de la siguiente manera:

La comunicación es un sistema, es decir, los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que logran comunicarse entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes, siendo muchas las variables que influyen en el clima de comunicación de una organización, de modo tal que los resultados finales no se dan por una causa y efecto, sino por el proceso complejo que se ejecuta (Fernández Collado, 2006, p. 13).

De igual manera, se puede decir que es una “estructura en la que se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa” (Egidos y Páez, 2000, p. 3). Los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social, dado que hay una interacción continua entre los miembros de la sociedad. Por otro lado, la audiencia o los receptores no son pasivos ya que se puede dar un proceso de retroalimentación o *feedback*, que hace que la comunicación humana sea una interacción.

La comunicación como sistema es la acción capaz de realizar tareas específicas dentro de la organización, buscando la participación activa de los individuos en las instituciones y desempeñando distintas funciones (Villar, 2010, pp. 9694-9698) Así, Villar la describe desde cuatro conceptos básicos relacionados con cuatro funciones diferentes:

- 1- Informar: en función de las empresas se relaciona con la toma de decisiones y la solución de los problemas ayudando en la realización de trabajo diario en la organización.
- 2- Controlar: es la encargada de controlar la forma de comportarse y la conducta de la empresa.
- 3- Motivación: explica a los públicos qué hay que hacer, cómo hacerlo y cómo se debe mejorar.
- 4- Explicación emocional: expresa los sentimientos y necesidades en la organización.

Por su parte, Manuel Martín Serrano sintetiza el sistema de comunicación como “una técnica que se encuentra abierta al sistema social, asentándose en el entorno sobre el cual actúa, coexistiendo una relación entre la sociedad y la información, que permite generar acciones que cambien los factores comunicativos enseñados, entendiendo que lo político, económico y cultural está sujeto a constante reajuste” (Serrano, 1986, pp. 48-49).

Lo que es evidente es que la comunicación es un sistema de operación y relación dentro de una sociedad y que es “la base de desarrollo y eficiencia dentro de una organización, que podrá reproducirse a nivel de sistema con conexiones que operan dentro de un sistema mayor” (Livacic, 2009, p.1).

Las instituciones utilizan un sistema de comunicación que permite transferir informaciones o mensajes a través de procesos importantes para la relación con su entorno. “La comunicación es un sistema del proceso de información en el cual la información, se intercambia entre sistemas o partes de un sistema” (Galeano, 1997, p. 26). Por otra parte, el autor comenta que puede ser un proceso que afecte y provoque cambios en los subsistemas internos y externos. Por lo cual, la concentración de los procesos y el desarrollo de los subsistemas internos y externos conecta y ordena las necesidades presentes en la organización.

Desde el punto de vista de Caroline Ávila las organizaciones deben establecer el diseño estructural del sistema de comunicación de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de la sociedad (Ávila, 2013). Lo que permite pensar que el sistema de comunicación se compone de una interacción continua entre los actores que forman la institución.

Los procesos de comunicación se someten a restricciones o dificultades internas y externas al sistema y a su subsistema. Son limitaciones que influyen en las condiciones y funcionamiento de los procesos administrativos, estratégicos y organizacionales dentro de la institución (Galeano, 1997).

Tras los conceptos trabajados, se entiende que las instituciones requieren de sistemas de comunicación para difundir o transferir informaciones.

1.2.1. Comunicación interna

La comunicación interna es parte de los aspectos fundamentales que componen la comunicación institucional o en las empresas, públicas y privadas, para que logre objetivos predefinidos.

La comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante. De igual manera, se trata de una herramienta dentro de la organización que permite transmitir los objetivos, difundir sus políticas y construir la identidad de la empresa buscando un clima de confianza y motivación, convirtiéndose en un agente de cambio que introduzca los nuevos valores y gestión de los empleados en los objetivos de la empresa (Berceruelo, 2014, p. 31).

Es evidente entonces que “la comunicación interna, apoya la descentralización de las funciones, desarrolla el contacto entre los Departamentos en una organización consolidando una identidad empresarial. Esta se encarga de integrar el personal satisfaciendo sus necesidades, optimando la cooperación, cultivando las oportunidades y minimizando los problemas” (Rojas-Lobo, 2011, p. 102).

Se produce de manera natural o intencionada por los que integran la organización, se rige por el conjunto de normas que se implementan dentro de la institución ayudando a obtener una mejor comunicación.

Dentro del marco descriptivo, Tkalac, Vercic, & Sriramesh, la consideran “Internal communication has emerged as a critical function for organizations and thereby meriting recognition as a specialty in itself” (Tkalac, Vercic & Sriramesh, 2012, p. 223). Así pues, según los autores, la comunicación interna se convierte en algo especial cuando ayuda en el entendimiento entre los públicos que la componen. En ese mismo sentido, define cuál es su rol, promoviendo información entre los públicos que la componen a través de las nuevas tecnologías y técnicas de innovación, que la convierten en una comunicación productiva para la entidad.

Cabe agregar que los grupos de interés para la comunicación interna se encuentran conformados por el conjunto de empleados y grupos especiales que forman parte de la institución, integrándolos en los procesos importantes para realizar acciones determinadas en la toma de decisión.

En otras palabras, el investigador Paul Capriotti sugiere que:

La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permite a la organización mejorar la eficacia en sus actividades interiores reflejándose en una mayor competitividad externa de la compañía, el desempeño que determina el autor es que una buena comunicación interna mejora la interactividad entre las personas de la organización, ésta si es adecuada estimula la cohesión entre las personas en el grupo, logrando mayor compenetración, al igual que favorece la identificación de las personas con la organización al compartir los valores (Capriotti, 1998, p. 4).

Siguiendo con las ideas anteriores, “la gestión de la comunicación interna está considerada en la empresa por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones” (García-Jiménez, 1998, p. 1), creando modos de distribuir las informaciones y en especial mantener la comunicación de modo jerárquico por ellos.

Horacio Andrade define la comunicación interna como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones entre los miembros, a través diversos medios de comunicación para mantenerlos informados” (Andrade, 2005, p. 17).

Estas actividades las definimos de la siguiente manera, tras consultar diversos autores como son: Benigno, 2003; Andrade, 2005; Álvarez, 2007; Rojas-Lobo, 2011:

- Comunicación descendente: es de orden oral, influyendo en los niveles de grupos más altos de la organización hacia niveles más bajos, utilizada en su gran mayoría para asignar tareas e informar a los distintos órganos de la institución, teniendo en cuenta que es de ámbito autoritario y jerárquico porque es asumida por los directivos más altos en la empresa.
- Comunicación ascendente: se establece entre los distintos niveles jerárquicos que posee la institución de manera democrática y participativa, realizándose desde los subordinados hacia los gerentes, tomando como punto de partida los mensajes que los empleados pueden enviar a sus superiores.
- Comunicación horizontal: se forma entre los miembros de la misma jerarquía dentro de la organización y es vista como un tipo de comunicación informal y colaborativa entre los miembros de la institución.

- Comunicación transversal: se utiliza como puente entre los miembros de la institución que no desempeñan un mismo papel, introduciendo en la organización un lenguaje normal entre sus miembros.

1.2.2. Comunicación Externa

Resulta oportuno decir que, la comunicación externa tiene su origen en la organización junto a las distintas civilizaciones y culturas. Esta busca expresar la realidad del ser humano para pasarlas a la organización. Con su ayuda se realizan un conjunto de acciones para emitir el mensaje a los públicos externos y fomentar la imagen de la entidad. De igual manera, Carlos Fernández Collado la define como “un conjunto de mensajes que se emite la organización hacia distintos públicos externos, con la finalidad de mejorar las relaciones entre ellos y promover una imagen favorable” (Fernández-Collado, 2006, p. 12).

Desde el punto de vista de Rixio Portillo “es la dirigida de forma masiva a los públicos que no pertenecen a la organización pero que hay que llegar” (Portillo, 2012, p. 3). Aplicando el concepto de lo que es la comunicación externa a la Universidad, se considera que es la relación existente entre el despacho del Rector y los medios de comunicación, por medio de una relación directa que ayude a impulsar la imagen de la entidad al igual que promover los valores que la componen.

Los investigadores Simao, & Gouveia, y Madeira, en su artículo *External relationships in the organizational innovation* nos sugieren que las relaciones externas en las organizaciones se van innovando más con la presencia de las nuevas tecnologías y el Big Data, debido al aumento de información que se realiza a diario. Los mismos autores sugieren que “of the external relationships with business and science partners about the capacity of firms to introduce organizational innovation” (Simao, & Gouveia, y Madeira, 2016, p. 156), refiriéndose a ello como el manejo de las informaciones que se pueden alcanzar con las distintas capacidades de acceso teniendo en cuenta la capacidad de adaptación que posee la entidad para manejar y denominar diversas actividades de comunicación externas.

Según algunos estudios, la comunicación externa ejerce influencia en las actividades que realiza la organización. Debido a que las empresas han decidido desarrollar patrones que les ayude a la anticipación de las demandas que este tipo de comunicación conlleva. En este

sentido, Luisa Calero define tres características de la comunicación externa dado a que ayuda a la institución a desarrollar métodos para el exterior de la organización (Calero, 2005, p. 1)

1° Comunicación externa operativa: se realiza para el desarrollo diario de las actividades en la empresa, efectuándose hacia todos los públicos externos de la empresa.

2° Comunicación externa estratégica: indaga sobre la competencia, para ayudar en el posicionamiento competitivo de la empresa.

3° Comunicación externa de notoriedad: muestra a la empresa cómo una institución informa y se da a conocer a través de la publicidad, promoción, relaciones públicas, marketing, entre otros.

Para Silvia Aguirre y Perla León “La comunicación institucional externa, es la que se da cuando la institución entra en contacto con su entorno, logrando una relación para ganar tanto la organización como los públicos, pero para que esto ocurra es necesario dedicar tiempo al desarrollo de estrategias de comunicación que permitan conocer al público que se dirige” (Aguirre y León, 2015, p. 5).

Teniendo en cuenta que las empresas para darse a conocer deben realizar intercambio de informaciones constante con su entorno, que obliga a las organizaciones a innovar y crear unidades operativas que estén al margen de la sociedad que las rodea.

Es importante recalcar que la comunicación externa mejora el rendimiento y la imagen en la organización, pero esto no quiere decir que sea la única en la organización. Se considera necesario un trabajo en equipo entre ambas, comunicación interna y externa, creando una posición unánime entre ambos públicos que les ayudará a una mejora en los bienes y servicios de la institución.

Existe una estrategia del plan de comunicación externo dentro de la institución, que está dirigido a los trabajos que la empresa debe efectuar para alcanzar sus objetivos planteados. Cuando se piensa en comunicación externa, no es solo la transmisión de los mensajes hacia el público de fuera, es también un factor determinante que ayudan a diseñar planes estratégicos para alcanzar la filosofía que rige la organización.

1.2.3. Gabinetes de comunicación, modelo de gestión comunicativa

El gabinete de prensa en un modelo de gestión de la comunicación en las organizaciones y posee distintas concepciones. Con el tiempo se ha visto la necesidad de actualizarse y estar presente en toda clase de empresas. En este apartado se estudia el término desde distintas perspectivas o aportaciones teóricas.

El Gabinete de Prensa o Gabinete de Comunicación (concepto más actualizado) se define como “fuentes activas, organización y habitualmente estables de información que cumple las necesidades comunicativas interna como externa de aquella organización o personas de relieve que desean transmitir de sí misma una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública” (Ramírez de la Piscina, 1995, p. 27).

Por tanto, los gabinetes de Comunicación o Departamentos de prensa han sido creados para establecer un vínculo de relación entre los medios de comunicación y el público interno que componen la institución, con la tarea de difundir informaciones relacionadas con la empresa o institución distribuida entre los colectivos, que ayudarán a generar opinión pública y así poder estar presente en los espacios afines a la institución y que les hará atraer nuevos *stakeholders*.

El Departamento de comunicación, es la estructura interna de una empresa encargada de gestionar los procesos de comunicación, de proyección y mantenimiento de la imagen y/o reputación corporativa” (Enrique et al, 2008, p.10).

“Es el que asume competencias relacionadas con la gestión comunicativa de los valores, cultura, visión y misión de la organización (Olabe-Sánchez, 2014, p.87).

Otros autores lo definen como “el Departamento encargado de crear, mantener, potenciar, desarrollar o restaurar la imagen de las personas y/o instituciones que por diversas razones sienten la necesidad de mejorar su proyección interna dentro de la organización a la que pertenecen y externa ante la opinión pública” (Frutos y Marín, 2009, p. 6).

Ramírez de la Piscina clasifica los diferentes gabinetes de prensa que pueden encontrarse dependiendo de la empresa o institución y de la manera que trabajen la información o la comunicación: Gabinete de comunicación de la administración o institucionales, Gabinete de comunicación de partidos y sindicatos, Gabinetes de comunicación vinculados al mundo de la empresa, Gabinete de comunicación social y organizaciones no gubernamentales y

Gabinete de comunicación externo (Ramírez de la Piscina, 1995, p. 125) El autor realiza una descripción puntual de los distintos departamentos de comunicación que se pueden encontrar en las empresas, comprendiendo que cada uno de ellos dependerá de la cultura de la organización y de sus necesidades comunicativas.

El trabajo de una Oficina de Comunicación como la de la UPV/EHU es establecer la comunicación entre los distintos sectores de la entidad, organizar, planificar y gestionar las actividades que proyectan la imagen o identidad corporativa a los diferentes públicos de la institución a los que se dirige la organización, para permitir una comunicación directa entre esos sectores o públicos (Profesorado, Personal Administrativo y de Servicios, Alumnado).

Cada uno de estos autores parte de los conceptos de Gabinetes de Comunicación arraigados desde su creación y coinciden en que el gabinete de comunicación tiene la misión de comunicar, pero esa comunicación va a depender de la cultura organizacional de la entidad a la que pertenecen. Los Gabinetes de Comunicación se han creado para actualizar la comunicación y las transferencias de conocimiento, logrando una participación y evolución en la nueva Sociedad de la Información, debido a que, con las innovaciones, la comunicación se ha convertido en el pilar de la organización para los públicos que la componen (Almansa, 2005a, p. 118)

La contribución de los departamentos de comunicación ha generado una convergencia entre la comunicación que influye en la integración de la institución con los medios de comunicación y la sociedad, trazando aportaciones en el entorno social donde se encuentran, donde el aumento de informaciones ha crecido exponencialmente con las nuevas tecnologías y los entornos digitales.

El gabinete de comunicación se ha convertido en uno de los departamentos más importantes dentro de la estructura organizacional por la gran labor que ha adquirido en los ámbitos sociales e informativos para proyectar una imagen adecuada de la institución según sus objetivos.

Estas secciones dentro de la organización no sólo comunican, poseen algunas funciones que les ayudará a expandirse en los ámbitos comunicacionales y a la vez lograr sus objetivos. Las tareas informativas que se desarrollan dentro de la institución son ejecutadas con criterios y estilo periodístico teniendo que gestionar las informaciones como fuentes de calidad para ser proyectadas a través de los canales internos de la universidad o a través de los medios de comunicación.

La función más importante del Gabinete de comunicación es la gestión de la comunicación: coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación de la empresa o institución con la finalidad de gestionar las acciones encaminadas a mejorar su ‘imagen corporativa’, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación. Todo ello con un único fin: conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz. Así como mantener una estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación, verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación. A su vez, “deben encargarse de centralizar las actividades, crear mecanismos objetivos de selección, y poner a disposición de los periodistas las herramientas para que trabajen en condiciones óptimas” (Frutos y Marín, 2009, p. 18).

Enrique et al determinan otras grandes funciones teniendo en cuenta el área relacionada con otras Ciencias:

- Una de sus primeras funciones es la relación con los medios teniendo una responsabilidad de proporción y gestión de la información con los medios.
- Comunicación de marketing, encargándose de la responsabilidad de información y labores de marketing, al igual que acciones de patrocinio o mecenazgo.
- Comunicación interna, asumir la responsabilidad y tareas de la notificación interna que se deben efectuar en la organización (Enrique et al, 2008, pp. 16-17)

Como en toda área de organización se asumen funciones y tareas específicas. A la hora de realizar sus tareas consideramos importante determinar cuáles deben ser las funciones y disfunciones de un Departamento de comunicación en una organización.

En ese sentido, Judith Cruz en su tesis doctoral ‘*La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*’ destaca las gestiones de comunicación, relaciones públicas, lobby, mecenazgo, etc. entre otras disciplinas como un aporte o punto de vista diferente que debe nacer en la institución, considerándola necesaria para resolver temas que no pueden ser resueltos exclusivamente por una disciplina. Juntas forman una cooperación interdisciplinaria en la que todos los elementos que intervienen desempeñan un rol (Cruz, 2004, p. 227).

Lo mismo que hay funciones se pueden producir también disfunciones en los gabinetes de comunicación.

Se entiende por disfunciones aquellas acciones improcedentes vinculadas a las tareas realizadas por una sección de comunicación, ya sea por las responsabilidades que ejecuta o

por las personas que la realizan y, a veces, esto genera un abandono de las labores establecidas en una institución.

Los departamentos de comunicación pueden presentar anomalías en las actividades de comunicación desarrolladas, las cuales consideramos disfunciones. De acuerdo con Juan Tomás Frutos y Ana María Marín Conesa, algunas de ellas son las siguientes:

- Algunos de los gabinetes de comunicación no están gestionados por periodistas o personas licenciadas en Ciencias de la Información sino por personas dedicadas a la producción de informaciones para medios de comunicación.
- La inadecuada formación provocando que los medios de comunicación no confíen en los jefes de prensa llegando a ser un problema para la institución y los medios de comunicación (Frutos y Marín, 2003, pp. 12-13).

También se podría añadir otra disfunción en los Departamentos de comunicación de hoy en día, es la de las plantillas de trabajadores/as que la componen. Es importante que desde la integración de los Departamentos de prensa en las empresas se perciba el valor que añaden los expertos del área en la plantilla.

En opinión de Ramírez de la Piscina, otras disfunciones encontradas podrían ser:

- La dependencia de ciertas fuentes en la selección de noticias y la configuración de la agenda mediática.
- El desarrollo de las políticas de comunicación global en la empresa, combinando las dinámicas para unir la comunicación interna con la externa.
- Los departamentos de comunicación tienen la necesidad de cambios en la dinámica jerárquica y rígida de empresas y de las instituciones. (Ramírez de la Piscina, 1996, pp. 4-5).

La propuesta del autor es interesante, engloba características de comunicación interna, externa y de la organización, que se convierten en disfunciones dentro de una sección de comunicación si no son tratadas de un modo apropiado.

Los gabinetes de comunicación se componen de políticas de comunicación para cubrir los desempeños de la empresa, en estas disfunciones se observa cómo el autor puntualiza aspectos importantes en la organización, al igual que la relación con el público externo presente dentro de los departamentos de comunicación.

Desde el punto de vista de Ana Almansa Martínez, las disfunciones son una debilidad debido a “la falta de conciencia en las empresas sobre los trabajos de comunicación que se crean.

Así, los gabinetes de comunicación necesitan estructurar y definir las funciones y formas de trabajo de la sección de comunicación” (Almansa, 2005b, pp. 20-22) Desde este punto de vista la autora expresa su incertidumbre presente en los Departamentos de prensa, mostrándonos que a pesar de la tendencia e incorporación de la sección de comunicación en las instituciones, éstos necesitan reforzar su coordinación en los trabajos de comunicación que realizan para los medios.

Los autores Ramírez de la Piscina, Almansa, Frutos y Marín invitan a reflexionar sobre algunos puntos olvidados en las secciones de comunicación y que se han convertido en puntos débiles para su desarrollo, destacando las disfunciones presentes en los gabinetes de comunicación desde el área profesional y organizacional.

Hay que tener en cuenta que las disfunciones presentes en los gabinetes de comunicación influyen en los procesos comunicativos dentro de la organización. Las entidades de educación superior no se encuentran aisladas de estas realidades:

- La realidad de la universidad y la diversidad de informaciones que se procesan a diario.
- La estructura comunicacional de la entidad.
- Los procedimientos burocráticos presentes en las universidades.
- La difusión de las informaciones, debido a que no existen canales adaptados que les faciliten el control de las informaciones.
- El desarrollo de las políticas de comunicación interna dentro de la entidad.

Después de las consideraciones anteriores, el gabinete de prensa es un indicador de funciones y disfunciones, las cuales estarán siempre de la mano con las tareas que deben ejecutar.

En la revisión de documentación para el presente objeto de estudio, se ha localizado un Trabajo de Fin de Máster sobre *‘Prensa bulegoen estrategiak gaurko komunikazioan alorrean, UPV/EHU ko komunikazio bulegoaren kasu-analisisa’ [Estrategias actuales de comunicación en la oficina de prensa, análisis de caso: Oficina de Comunicación UPV/EHU]*, presentado por Josu Camino en 2013 y realizado en euskera. El TFM fue defendido en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU. La investigación analiza el contexto de los gabinetes de prensa, definición, funciones y situación actual con motivo de internet; así como la presentación de la Oficina de Comunicación de la

UPV/EHU, funciones, estrategias y análisis del plan de comunicación de la UPV/EHU; también se centra en el análisis de las herramientas de la oficina, tales como *Ehutaula*, EHU TB, el correo electrónico, gestor de contenidos y página web. Como conclusión, el investigador realiza una propuesta de mejora y creación de una aplicación móvil en la universidad: creando perfiles en las redes sociales de la Oficina de Comunicación y de la revista *Campus*; mejorando el correo electrónico, la red de teléfonos de la universidad, etc.

Esta Tesis Doctoral y el TFM de Josu Camino coinciden en el estudio de algunos aspectos relacionados con la historia del gabinete (cuando se creó, por qué y el organigrama de aquel momento). También se abordan las funciones y herramientas que tiene el gabinete, tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa, al igual que algunas herramientas de comunicación que utiliza como es el caso de la revista *Campus*, la web y la comunicación corporativa de la universidad. Por otro lado, el investigador realiza una reseña sobre el Plan de Comunicación, pero con vista a sus objetivos de investigación. Su investigación se ha basado más en el área de la Web2.0, aspecto que esta tesis no analiza como tema principal.

1.3. Concepto de comunicación estratégica

El concepto de comunicación organizacional se puede definir como una herramienta que permite gestionar la comunicación de una organización, mejorando con esto el prestigio y credibilidad de la misma, proyectando sus valores y objetivos para darle un sentido. En concreto gestiona las actividades comunicativas para informar, ya sea de manera interna o externa.

Pérez González argumenta que *'estrategias de comunicación'* y *'comunicación estratégica'* son similares, pero Sandra Massoni, en una entrevista realizada por Carlos Scolari, la define como una teoría multidimensional:

Es una meta-perspectiva que se ocupa de los cambios sociales, conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia, dice que supera a las teorías y metodologías de la comunicación clásica limitándose a los estudios comunicativos. Piensa a su vez que es una teoría multidimensional en la comunicación, debido a que es un fenómeno complicado que se ocupa de las transformaciones socioculturales pero que ofrece herramientas y

metodologías para propiciar nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros expertos sociales, así como con otros profesionales (Scolari, 2012, p. 1).

En la misma línea la definen Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo: “Es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos, teniendo como tarea principal gestionar la integración de la identidad para fortalecer el prestigio de la misma” (Tironi y Cavallo, 2004, p. 33).

Por su parte, Daniel Scheinsohn opina que:

La comunicación estratégica comporta un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional que no debe ser reducida a cuestiones de relaciones públicas, relaciones con el periodismo, comunicación interna, publicidad, promoción, Sponsoring, Marketing, Branding, Lobbying, diseño, etc. Es cierto, todas ellas se ocupan de comunicación, pero de comunicación táctica. Esta propuesta sostiene que cada una de ellas debería estar enmarcada en una gran estrategia comunicacional que responda a los propósitos políticos del gobierno corporativo (Scheinsohn, 2009, p. 17).

Resulta oportuno comprender que puede ser considerada como una herramienta básica en la organización, pensando que se caracteriza por el estudio de la realidad y la naturaleza compleja, comunica a los públicos de la institución buscando por medios palpables la integración de la institución en la opinión pública, involucrando a los públicos internos y externos en las tareas de perseguir los objetivos trazados por la institución.

Dicho con palabras de Jerónimo Rivera-Betancur “la comunicación estratégica es fundamental hoy en día para todo tipo de organización y forma parte esencial de la comunicación administrativa” (Rivera-Betancur, 2011, p. 7). Los procesos de estrategias se hacen presentes en la comunicación debido a que necesita establecer y transmitir opiniones poderosas para infundir opinión entre los públicos.

El autor Pérez González, argumenta que la comunicación estratégica “sirve al hombre de acción para alcanzar sus metas en la sociedad, ayudando a que las actividades, económicas, políticas o sociales, estén más cercana a los objetivos de la institución” (Pérez-González, 2008, p. 463).

Si bien el autor la percibe como una gestión, desde nuestro punto de vista es un trabajo arduo para las entidades de educación superior. Conseguir que en una organización como estas integre los factores políticos, sociales y culturales es una tarea complicada entendiendo que deben convertirse en una orientación en función de los objetivos trazados, pero visto como algo complejo tomando en cuenta la estructura funcional de la entidad y que cada zona de acción persigue sus propios intereses.

Desde el punto de vista de, Francisco J. Garrido, la comunicación estratégica es significativa para la creación de valores en la empresa, lo describe como “un método que consiste en desarrollar las actitudes y conductas presentes en los objetivos internos de la empresa” (Garrido, 2015, p. 12), visto de este modo el autor define las estrategias de comunicación como un plan de acción que opera en lo interno de la institución.

De acuerdo con Antonio Cambria, la comunicación estratégica juega un papel importante en las empresas debido a que se convierten en un instrumento de poder en los intereses de la empresa, el autor expresa que las estrategias de comunicación “son un conjunto de procesos planteados en diferentes ámbitos, sobre todo en el informativo, permitiendo ventajas competitivas sobre los grupos de interés” (Cambria, 2016, p. 9).

La comunicación estratégica no sólo tiene efecto en la empresa, también se utiliza para sincronizar las informaciones u opiniones de la sociedad con la entidad. Desde este enfoque el concepto busca crear las técnicas necesarias para comunicar estratégicamente lo que la entidad, organización o persona necesita comunicar. La comunicación juega un papel base en la organización si se sabe utilizar estratégicamente contribuye en el desarrollo, social, cultural y económica, aportando transformación e integración dentro de los planes estratégicos utilizados.

¿Qué nos ofrece la comunicación estratégica desde las entidades de educación superior? La teoría procura ofrecer a la institución elementos que le proporcionen una mejor orientación de las actividades de comunicación futuras ofertadas. Es una forma que busca interrelacionar la estructura, la cultura y la comunicación de la universidad con la finalidad de obtener los mismos resultados.

1.4. La comunicación en las organizaciones

A su vez, María Clara Correal y Magaly Busto, junto a otros autores comentan que “la comunicación en la organización se origina a partir de la configuración de redes comunicacionales que se arman gracias a las relaciones entre los individuos que componen la entidad porque más que individuos se convierten en las voces de la entidad” (Correal y Busto, 2008, p. 147).

La comunicación se considera uno de los componentes más importante en la sociedad, el principio de la comunicación en la organización ha llegado a formar profesiones modernas con su aparición a principios del siglo XX, aunque su procedencia viene dada desde los siglos XVII y XIX. En los Estados Unidos, Ivy Lee y Edward Bernays han sido considerados pioneros de la disciplina. La comunicación institucional, comunicación corporativa o comunicación organizacional, son las características que definen el trabajo de la Relaciones Públicas (RR. PP), permitiendo que la empresa se relacione con el público, informe a los públicos y se integre en la sociedad.

Por otra parte, en la medida en que la comunicación institucional va aumentando y extendiéndose por diferentes partes del mundo y aplicándose en muchas universidades, se va desarrollando una base historiadora y consolidando la base teórica para distintas disciplinas, que les permite conceptualizar el término de Relaciones Públicas. Se entiende que esta no sólo tiene sus orígenes en los Estados Unidos puesto que se realizaba también en otros países.

Las Relaciones Publicas han sido un gran descubrimiento en la gestión de la comunicación y la organización, creando un impulso en las organizaciones en el siglo XIX. Gracias a esto y a la dependencia evolutiva de la política y la economía en las diferentes naciones que se desenvolvía la disciplina, se pueden establecer algunas condiciones que influyeron en el término de la comunicación en la organización:

- 1- *El reconocimiento del derecho universal a la información.* El cual provocó que todo género de persona e institución del siglo XIX iniciara su libertad de expresión y opinión para ejercerlo en público y les obligara a crear actividades comunicativas organizadas, surgiendo así el concepto de ‘comunicación institucional’. Este va unido al concepto de libertad de expresión, establecido en 1789. Años después fue aplicada por la Declaración de las Naciones Unidas con el concepto de ‘libertad de

información', rigiéndose como un derecho fundamental y que alcanza no sólo a los periodistas o empresas, sino a toda persona independientemente de su condición.

- 2- *La consolidación del entorno de la comunicación pública como principio de construcción social.* La finalidad de este concepto es que diversos sujetos sociales pueden poner en práctica acciones de comunicación que lograrán ayudar a los medios, haciendo que se convierta en el espacio principal para los medios de comunicación a la hora de informar, divertir y entretener a la ciudadanía. Esto se da cuando una organización necesita ser conocida por los medios de comunicación marcando pautas en la comunicación pública hacia una búsqueda de buena voluntad con los públicos y los *mass-media*.
- 3- *La demografía de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.* Con la democratización de la sociedad occidental se logró que el poder de decidir los asuntos públicos dependiera estrechamente de ella, lo cual se ha utilizado a partir del siglo XX, periodo en el que nacen grupos de movimientos sociales, políticos, económicos y culturales en defensa de los derechos humanos.

Con la creación de esta clase de programas, se ayuda a implicar a la sociedad en los procesos de decisión y la transferencia de tareas para una intervención de la sociedad civil, obteniendo una mayor presencia de estas clases de movimiento dentro de la comunicación institucional junto a la representación de población en asuntos institucionales que dan inicio a la creación de las reivindicaciones y una mayor participación de la sociedad en las cuestiones públicas.

- 4- *La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.* La implantación de la economía en los mercados de algunos países y los comercios internacionales fueron la base en la libertad informativa para la toma de las decisiones económicas de la época creando la necesidad de comunicar en el mercado dando importancia a la comunicación organizacional. Así, tiene su auge la comunicación interna y externa, que busca determinar cuáles son las metas en común para cada uno de los públicos y analiza las tomas de decisiones, sobre todo las de dominio público, para que esta pueda llegar al mercado y obtener resultados económicos. La difusión de los medios de comunicación en relación al comercio de la comunicación se apoya mucho en las áreas de publicidad y canales de distribución tratando de unificar ambos conceptos para propagar un mensaje común.

- 5- *La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.* Acorde al poder que se otorga a la opinión pública en la sociedad contemporánea, nos queda por saber el respaldo con el que cuenta en la sociedad y cómo las organizaciones deben cumplir con preceptos legales para demostrar un comportamiento social responsable. Se trata de obtener confianza en la sociedad y concretamente ganar el reconocimiento público, abrir canales de comunicación y provocar la participación de la ciudadanía en la organización con la idea de que las organizaciones tengan una responsabilidad con la sociedad. Son aspectos como estos los que hacen destacar actualmente la gestión de la comunicación organizacional.

1.5. La comunicación corporativa clave en las organizaciones

La comunicación corporativa es una herramienta de control gerencial, donde se trabajan todas las normas internas y externas que utiliza la organización para llegar a su público que es su meta.

Es un proceso que posibilita la interrelación del género humano a partir de diversidad de signos, estableciendo un código válido para el intercambio de ideas y conceptos, instando a la acción de los individuos y en consecuencia con su pensamiento, garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso (Rincón, 2014, p. 49).

Además, gracias al compromiso que se asumen en las empresas, se plantean metas para comunicar, siendo las administradoras de dichas metas y alcanzando los canales precisos que ayudarán a la elaboración de los resultados que se propongan.

Desde el punto de vista de Cees Van Riel “la comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing (publicidad, patrocinio y ventas del producto), la comunicación organizacional (relación con los públicos objetos) y la comunicación de dirección (comunicación entre los diferentes públicos)” (Van Riel, 1997, pp. 1-2). Todos estos tipos de comunicación están trabajando desde las estrategias establecidas como base de la imagen de la empresa, gestionando la comunicación que se desarrolla dentro de la entidad principalmente en un contexto externo e interno de la organización.

La comunicación corporativa ha manifestado grandes cambios en los últimos tiempos, mostrando que puede ser parte clave en las organizaciones para la ayuda de alternativas innovadoras y nuevos resultados gerenciales (Castro, 2007, febrero 14). Esta comunicación forma parte de la emisión de los mensajes dentro de la organización con el objetivo de que la relación entre los “*stakeholders*” se desarrolle.

Melina de Souza Mota en su tesis doctoral *La comunicación Institucional en la Web: estudio de caso de los websites de los museos integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)* la define como “un conjunto de variadas prácticas comunicativas de producción, transmisión y recepción de información, emprendidas en las organizaciones” (De Souza, 2013, p. 44) A su vez, es una pieza clave a la hora de prevenir y conectar a la organización. Se sule de herramientas precisas al igual que de elementos estratégicos combinados que permiten acciones comunicativas que identifican a la organización.

Por otro lado, Paul Capriotti expresa que la comunicación corporativa es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar a sus públicos” (Capriotti, 1999, p.1), transmitiendo informaciones sobre sí mismas, regenerando expectativas del trabajo que realiza la entidad e integrando los diferentes entornos que la compone.

La organización de una institución es la base sólida para la creación de estrategia y el refuerzo de la comunicación en la organización. Desde nuestro punto de vista entendemos por comunicación corporativa a las técnicas y tácticas encargadas de gestionar y dirigir los aspectos comunicativos e imagen de la institución.

La comunicación corporativa permite la integración y conexión entre los diversos públicos y la institución, transmitiendo informaciones, estableciendo pautas y marcando guías que le ayuden a conseguir sus objetivos institucionales. Tanto que para Joan Costa “es una síntesis de la cultura, identidad e imagen corporativa de la institución” (Costa, 1995, p.85). Unificando estos conceptos en búsqueda de un solo fin comunicar desde la entidad.

Por otro lado, Angélica Varela considera que "en las organizaciones se promueven técnicas muy interesantes para la implementación de un buen sistema de comunicación corporativa, a través de las estrategias de la comunicación" (Varela, 2007, p. 2). Siendo las estrategias la base principal y guía de los procesos de comunicación corporativa.

Desde nuestro punto de vista, hasta que las universidades admitan que la comunicación corporativa es algo más que la gestión de informaciones a los medios de comunicación y sus

públicos, no lograra percibir un cambio en los hechos comunicativos realizados desde la organización.

Concluyendo con las diferentes opiniones de los autores citados, la comunicación corporativa busca un propósito, afianzar la relación entre los públicos y la institución, pero en las entidades de educación superior es necesario trabajar mejor el concepto.

El método utilizado desde la UPV/EHU necesita una gestión asociada con las áreas que compone la universidad y, así, inducir a las acciones comunicativas necesarias para ser transmitidas a los diferentes públicos.

1.6. Aproximación teórica al concepto de organización

La organización en la empresa ha evolucionado a medida que las realidades empresariales se van modificando, los sistemas, teorías y términos en la organización sufren cambios notables, provocando la evolución de técnicas que reconozcan el desarrollo e importancia en la institución, así como, crear métodos ventajosos para la entidad.

No obstante, con el desarrollo de los siguientes términos, buscamos situarnos en la historia al igual que conocer cómo ha ido ayudando a la empresa con los conceptos de organización.

En este apartado se realiza una introducción del desarrollo de la teoría de organización, desde diferentes teorías, que nos ayudan a entender a la organización desde sus inicios.

Durante mucho tiempo, la complejidad de la organización ha promovido el análisis de los hechos organizativos de manera histórica, fundándose diversas disciplinas y teorías que expliquen su funcionamiento con un objetivo común de entender la organización y las acciones organizativas que forman una empresa.

La teoría de la organización es un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que explican la relación existente entre los distintos componentes organizativos, sirviendo como base para el estudio de la administración, a medida que las personas entienden más sobre cómo funciona la organización, aprenden cómo los directivos pueden actuar mejor (Hodge, William, y Gales, 1998, p. 17)

Los teóricos dicen que las organizaciones son algo más que un conjunto de elementos que conforman una dimensión de carácter socio-técnico. También son entidades sociales que conservan sus propias dinámicas de habilidades, ideadas por sus mitos, valores e ideología al igual que sus culturas, es decir, son un universo real que disfruta de sus propias reglas y normas atendiendo sus necesidades, preparando los ambientes políticos, sociales y culturales que componen las empresas al igual que innovando según los escenarios.

Las teorías suponen la acción de administrar con éxito el proceso administrativo dentro de la organización, desde nuestra perspectiva lo esencial de estos enfoques es que se rodea de un grupo de principios que proveen de una guía general de la cual la administración puede guiarse para modificar la práctica administrativa (Hutchison, 1970).

Para desarrollar algunos de los procesos teóricos, por los cuales han tenido que pasar las tácticas organizacionales, se ha visto prudente desarrollar un resumen sobre diversas teorías. Amaia Arribas Urrutia en su tesis doctoral se refiere a las nuevas tecnologías para la comunicación interna de la empresa. La autora nos presenta un resumen de cinco de las principales teorías que han dado salida a la teoría de la organización (Arribas 2001, pp. 43-48).

1.6.1. Teoría Clásica de la Organización

Es denominada clásica por ser el primer intento de los autores por construir una ciencia autónoma, registrada dentro de los principios científicos en el estudio de las empresas (Soldevilla, 1974).

La primera comienza en el siglo XX con la teoría clásica de la organización, basada en los apuntes del sociólogo Max Weber y centrada en la comunicación interna. Dice que en la teoría científica de autor Teylor no hay comunicación interna, sino mensajes autoritarios, dando como resultado la información vertical. Al mismo tiempo, dice que esta teoría se concentraba en identificar los métodos más propios para cumplir con las tareas de la organización. La teoría clásica construyó un eje central alrededor de donde surgieron dudas sobre la forma de organizar en una institución, al igual que genera principios administrativos de las experiencias aprendidas de la revolución industrial (Ávila, 2002, p. 264).

Por ello Hodge, William, y Gales, comentan que en ese mismo siglo Henry Fayol define dos funciones directivas importantes en las empresas “una es Coordinación y la otra es Especialización. La primera se alcanza a través de cuatro principios que es el principio escalar, unidad de mando, ámbito de control y el principio de excepción y la segunda se alcanza en virtud de cómo esté agrupada y cómo estén formados sus Departamentos. Con este principio se agrupan a los empleados según su departamentalización, sus funciones de líneas ejecutivas y las funciones de staff o apoyo” (Hodge, William, y Gales, 1998, p. 19).

Arianne Medina y Adalberto Ávila argumentan que esta teoría “se ocupa del aumento de las eficiencias de la empresa a través de su organización y de su interrelación estructural, aplicando los principios científicos generales de la administración, poniendo énfasis en la estructura y el funcionamiento de la administración” (Medina y Ávila, 2002, p. 264).

La teoría clásica se enfatiza en la estructura, es decir en la distribución de la organización, su enfoque principal se plantea desde una organización formal, quiere decir que debe estar reconocida por sus integrantes, directivos, resaltando la intercesión administrativa de estos integrantes desde un punto de vista funcional (Hernández-Paredes y Velasco, 2014).

En síntesis, esta teoría se basa en describir a la organización desde sus principios científicos, esencialmente ideando soluciones para aumentar la eficiencia administrativa y las responsabilidades de las autoridades y los subordinados dentro de la entidad, describiendo sus obligaciones.

1.6.2. Teoría de la organización social de las relaciones y los recursos humanos

En la década de 1930 surge la teoría de la organización social de las relaciones y los recursos humanos. Con los teóricos mayores, Barnard, Hawthorne, Elton, Roethlisberger y Dickson resultó la teoría sobre la importancia del sujeto y de las relaciones sociales (las interacciones grupales) dentro de la organización, con esto se aportaron sugerencias estratégicas de mejora en la organización a través de la satisfacción de sus empleados. La teoría resalta el desarrollo de la comunicación social en función del ejercicio con la empresa y sus necesidades, reconociendo que, para un buen funcionamiento empresarial, hace falta una buena comunicación interna descendente y ascendente.

Más tarde, Follet construye una vinculación entre la teoría clásica y la de relaciones humanas, diciendo que lo efectivo de estas teorías se percibe en el trabajo entre los subordinados y los directivos en vez de por debajo de ellos, entendiendo que la mejor forma de organizar es la que integra a sus empleados para la realización de sus funciones (Arribas, 2001).

A pesar de todo, la teoría establece que “las relaciones humanas daban ya la idea de que los individuos y los grupos crean sus propias estructuras de relación al margen de la organización formal y a menudo en contra de ella” (Angulo, 2006, p. 8).

Este enfoque teórico compone una visión de las relaciones humanas y la empresa, integrando la teoría de la administración, combinando el trabajo de los hombres dentro de la organización, al igual que en la sociedad, para mejorar los estudios de administración realizados hasta el momento, logrando un mayor desarrollo de las tareas en conjunto con la administración, los recursos humanos y la sociedad.

Tras estas teorías se produjo un modelo de sistemas sociales de organización en la década de los 60, con March, Kreps, Simon, Katz, Kahn, Lawrence y Lorsch, aplicando todas las hipótesis generales a la organización, acentuando la integración en las funciones y coordinación dentro de los procesos de la organización como un sistema social. Se busca una relación duradera entre el espacio y el tiempo en la empresa, sin dejar a tras el papel de la comunicación dentro de su estructura, constituyendo un sistema abierto sin límites que necesita constantemente la entrada de factores que constituirán los componentes bases, dada la comunicación interna y externa como elemento clave (Arribas, 2001).

El modelo de sistema social de la organización se piensa como un sistema abierto capaz de interactuar e intercambiar información con el entorno que lo rodea, ya que debe aprender a integrarse, así como actualizarse, de tal forma de que los cambios entre el espacio y tiempo que ha de presenta en los últimos años la organización se utilice como motor de procesos comunicativos entre sus públicos. A partir de esto, la organización es considerada como un sistema social, dado que para su funcionamiento es necesario que intercambie información con las personas que componen esa organización (institución, empresa, etc.) a nivel interno y externo, coordinando su estructura con los objetivos y metas a cumplir.

1.6.3. Teoría de Shannon y Weaver

Las actividades económicas de finales de siglo 90 se han caracterizado por la internacionalización y globalización de los mercados en las empresas, jugando un papel importante en la implementación de nuevas tecnologías e información en el ámbito social y empresarial, obligando a que las empresas se preocupen de desarrollar nuevas formas de mejorar de recursos administrativos y recursos informativos, para que puedan ayudarse y afrontar los cambios de innovación (Paños, 1999).

En 1969 el modelo de organización desarrollado por Weick, aclara el rol de la información en la empresa y proporciona una descripción de cómo los sistemas de organización deben coordinar las actividades de información para obtener un proceso continuo dentro de la organización. Esta teoría se basa en dos fundamentos, primero la evolución sociocultural y luego la teoría de Shannon y Weaver que tratan de las relaciones estructuradas entre los códigos de los mensajes (Arribas 2001)

El modelo de Shannon y Weaver, presenta a la comunicación a nivel general como un modelo lineal, considerado como la fuente y origen de las decisiones, describiendo a la información como concepto fundamental en toda organización (Fiske, 1985).

Los autores desarrollan la teoría desde un paradigma matemático de comunicación, ampliando la capacidad de información, los canales utilizados, el proceso, los mensajes señalados, al igual que los efectos que produce el ruido realizado en la comunicación a nivel general (Rodrigo, 2011, abril 29).

Dirk Baecker expresa que “el concepto relacional de información basado en la teoría, es de gran importancia porque refiere a la reacción entre redundancia y variedad, producida por el sistema de comunicación” (Baecker, 2017, p. 9). Dicha teoría es reconocida como la teoría sistemática de la comunicación o teoría de la información, esta examina qué clase de mensajes son producidos por la empresa, teniendo en cuenta la relación con su entorno.

Analizando lo expuesto por los autores ya citados, observamos la importancia de informar en la organización, al igual que su uso y acceso a los públicos. Comprendemos que las informaciones son un conjunto de datos imprescindibles para transmitir los mensajes a los públicos, de este modo se interactúa y se conocen las necesidades comunicativas de la institución.

1.6.4. Teoría de la cultura de la organización

Otra teoría es la de la cultura de la organización considerada como la representación más moderna conquistada a principios de los 80 por Peter Waterman y Deal Kennedy, la cual resalta la forma en que la comunicación une a los miembros de una organización compartiendo la realidad en la que vive la institución (Arribas 2001).

Desde la posición de Jeffery Pfeffer, la cultura organizacional posee diversas características como son: “origen del contenido, base de validez, enfoque, base de cumplimiento individual, coordinación de acciones y ambiente característicos, todo esto como mecanismo de control social” (Pfeffer, 2000, p. 168).

Las principales características de esta teoría, son las opiniones, prácticas, cualidades, costumbres y participación de los públicos que conforman la organización, la utilización provecho de este término en la organización aumenta el sentido de colaboración y pertenencia de los públicos en relación con los trabajos realizados desde la organización.

El paradigma en el estudio de la cultura organizacional, incide en el contenido de la organización, la formación social que la delimita, sus objetivos, sus resultados y su dimensión histórica que convergen en aspectos como las dimensiones históricas implicadas en cualquier cultura organizativa, los aprendizajes de significados compartidos o los contenidos culturales (Sánchez at al, 2006, p.384).

El estudio de la cultura organizacional se ha convertido en uno de los temas más importantes de cara a las investigaciones organizacionales, llegando a inducir saberes sobre el ambiente en la organización, su burocracia y la forma de su estructura e introduciéndose en el interior de las entidades para definir la relación vigente entre la cultura y una organización, sin importar su significado y dinámica (Gómez y Rodríguez, 2001).

La cultura desde la empresa se compone de una diversidad de significados compartidos o no por sus miembros, donde se puede diferenciar entre aquellos que se sienten parte de la empresa, aportaran ideas, se involucran en las decisiones, toman iniciativas, etc. facilitando solución a los problemas del entorno, de forma tal que la organización logre una efectividad administrativa y un bienestar para toda la colectividad.

Además de las teorías antes mencionadas y recopiladas de la tesis doctoral de Arribas Urrutia, otro autor como Rivas en su artículo ‘Evolución de la Teoría de la Organización’, cita unas teorías que se consideramos importantes (Rivas, 2009, pp. 16-19).

1.6.5. Teoría del comportamiento

En relación de la Teoría del comportamiento, March y Simon, en el periodo de 1961 a 1984, centran la organización en la toma de decisiones donde se explican las tareas de los directivos y la toma de medidas adecuadas entendiendo que los empleados tienen que ver con dos conductas: la programable y la no programable para la toma de decisiones y colaboración en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las influencias que posean los directivos (Rivas, 2009).

Soldevilla y otros autores plantean que “el modelo de influencia en el comportamiento dentro de las organizaciones, proviene de las estructuras de los grupos de trabajo, considerando estos como subsistemas dentro de la estructura de la organización, las cuales estudian las relaciones interactuantes entre los objetivos individuales de los grupos de la organización” (Soldevilla, 1974, p. 315).

Según Jeffrey Pfeffer, “el comportamiento en la organización exige no solo ubicar la casualidad de dicho comportamiento, en personas, situaciones o su interacción, sino también establecer premisas básicas acerca de dicho comportamiento, guiando la formulación de teorías y su comprobación empírica” (Pfeffer, 2000, p. 55).

Esta teoría “se enfoca en las personas y en los diferentes estilos y formas de administrar, como llegar a culminar sus metas, conocer los diferentes tipos de mando desde el impositivo hasta el compartido, entrando a formar parte de las decisiones, quiénes las toman y quiénes deberían tomarlas” (Hernández-Paredes y Velasco, 2014, p. 9).

Todas estas cuestiones permiten describir las funciones y consecuencias de las actividades realizadas desde el entorno organizacional, comprendiendo la motivación de los empleados y sus opiniones de satisfacción percibida a través de los resultados obtenidos.

Una cuestión importante que debemos entender es que el comportamiento dentro de la organización depende diversos factores, de la personalidad de los individuos, de la

motivación interna cada por la organización, la naturaleza del ambiente dentro del trabajo, la estructura y procesos burocráticos entre otros. Cada una de ellas especificando la conducta y actitudes que pueden ser vistas desde las diferentes áreas que componen la organización.

1.6.6. Teoría de la dimensión política de la organización

El cambio de pensamiento y la política a finales del siglo XV trajo consigo cambios económicos y juntos a ellos una remodelación revolucionaria en las instituciones, posteriormente se produjo el desarrollo de nuevas políticas que les proporcionaran a los Estados una integración y régimen político igualitario, influyendo en las políticas administrativas de las empresas e introduciendo el modelo burocrático empresarial (Sabine, 1994).

Seznick, Pfeffer y Crozier hablan de la Teoría Política en la Escuela de Ciencias Políticas expresando que las organizaciones son fuentes de intereses grupales permanentemente en conflicto, desviada a la tensión política y social como parte del entorno empresarial y que forma parte del modelo relación-burocrática en la política. Para Pfeffer y Seznick, las empresas dependen de tres contextos importantes: 1) la importancia del recurso, 2) el grado de discreción que tienen los que controlan los recursos y 3) el control monopólico que tiene el tercero sobre los recursos, lo cual da resultado a cuatro opciones en la organización: a) adaptarse o modificar las limitaciones b) modificar las funciones y crecimiento de la organización c) negociar o asociarse y d) cambiar las leyes por medio de acciones políticas (Rivas, 2009).

A juicio de Philippe Dandi “la dimensión política de la organización tiene una comprensión dentro de los procesos, es decir las relaciones de poder entre personas y grupos que se influyen mutuamente” (Dandi, s/f p.18).

A su vez esta teoría suele ser “menos administrativa y menos prescriptiva en su orientación, concentrándose en la descripción de las actividades dentro de las organizaciones y en el desarrollo de lineamientos normativos para la administración” (Pfeffer, 1987, p. 55) .

Esta teoría explica el carácter político implícito en la organización, logrando que la organización se destaque en relación con los procesos políticos vigentes en el interior de ella.

A modo de conclusión, este modelo teórico trabaja las actitudes del comportamiento de poderes y gestiones dentro de la organización, desarrollando acciones sociales para manejar las unidades y cultura presente, llevando a sus públicos a la necesidad de elegir, al igual que crear un comportamiento interno capaz de realizar actos sociales y definir las metas alcanzadas.

Con la teoría política se estudia a nivel empresarial el poder social de los actores que dirigen la organización, en qué condiciones son utilizados estos poderes y las formas estratégicas en que se influyen en las decisiones frente a la sociedad.

1.6.7. Teoría del desarrollo organizacional

La conquista de esta teoría comenzó a desarrollarse en la década de los 90, partiendo de estudios de psicología organizacional, sistema social técnico, desarrollo socio-administrativos y cambios presentes en la organización, dirigiendo las múltiples realidades por la cual han pasado las organizaciones en los últimos años y especificando esos desarrollos (De Faria, 1983).

En relación a la Teoría del Desarrollo Organizacional iniciada por Jean Lewin McGregor se demuestra la importancia que tiene el compromiso de los directivos para el desarrollo organizacional. Esta teoría tiene en cuenta actividades de mejora que puedan ser aplicadas en distintos niveles dentro de la institución para la promoción de cambios basados en la intervención de todos en la empresa.

La organización nace de la necesidad que tienen los seres humanos para establecer orden y principios. Con el paso del tiempo, de acuerdo con el razonamiento que se ha venido realizando, algunos autores ven la necesidad de darle forma al concepto que se viene desarrollando desde hace tiempo, definiendo la teoría de la organización de la siguiente manera (Rivas, 2009).

Desde el punto de vista de esta teoría “se permite flexibilidad al gerente, al compromiso y a las formas propuestas para alcanzar las metas, interactuando con el medio, compartiendo las experiencias e ideas, planteando nuevos objetivos, logrando un mejoramiento continuo en la organización” (Hernández-Paredes y Velasco, 2014, p. 9).

Fernando, describe el desarrollo organizacional, “como un proceso de cambios planeados en sistemas sociales-técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficiencia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (De Faria, 1987, p. 30).

Los autores nos presentan los pasos rutinarios por los que ha tenido que pasar la organización, redactando las técnicas utilizadas para la mejora de la organización, integrando análisis, acciones, evaluaciones y realimentándose de las experiencias vividas por la teoría de desarrollo en los últimos siglos.

Cuando hablamos del desarrollo organizacional pensamos en las intervenciones que han tenido que afrontar las organizaciones para llegar a formar una estructura sólida dentro de su distribución, respetando sus necesidades, incluir a los públicos, la sociedad y las nuevas innovaciones que se presentan.

1.6.8. Teoría de la comunicación organizacional

Dentro de este marco, la comunicación en la empresa tiene sus inicios en la misma empresa debido a que esta es un sistema de comunicación social, comunicación económica y financiera, comunicación con y entre el personal, donde se decide si funcionan o no los vínculos comunicativos (Saló, 2005, p. 9).

El estudio de la comunicación organizacional se produce con la asociación entre las Ciencias de la Comunicación y la Teoría Organizacional, llegando a través de distintos teóricos un concepto unívoco que ha creado distintas ideas a la hora de establecer la práctica de la comunicación en la organización junto a distintas disciplinas, como es el caso de la Publicidad, Propaganda, Relaciones Públicas, que ayudan a fomentar una imagen corporativa. Algunos autores desde la definen como “La disciplina de la comunicación en las corporaciones-organizaciones. Iniciando un frente más en la exploración de la imagen e identidad en las distintas corporaciones, trabajando las empresas desde los cambios y actitudes públicas” (Shumal, s/f p. 28).

Dionisio Egidos y Lilian Páez la definen como aquella que es capaz de “armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos” (Egidos y Páez, 2000, p. 12).

Fernández-Collado sugiere que “es un proceso de creación, intercambio, procedimiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados” (Fernández-Collado, 2002, p. 93).

Van Riel la describe como "toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de Marketing" (Van Riel, 2003, p. 5).

Por otra parte, Saladriga indica que es “una disciplina que tiene sus principales conceptos y teorías en la psicología social, la sociología y las ciencias de la administración. Por esto, ha sido explicada a través de diferentes enfoques, psicológicos, integrales, interpretativos y críticos, los cuales están asociados a los estudios de la comunicación de masas a pesar de tener puntos que comparten una teoría con la otra” (Saladriga, 2005, p. 1).

Por las consideraciones anteriores, la disciplina se comenzó a pensar como una herramienta estratégica que forma parte integral de las gestiones empresariales debido a que su aplicación y funcionamiento depende directamente de la posición que adopta la empresa para el alcance de sus objetivos. Convirtiéndose en un "sistema de interrelaciones y entendimiento profesionales, determinando la misión y visión institucional de la entidad para lograr sus objetivos con beneficios, ya sean individuales o colectivos para un posicionamiento de los servicios que oferta” (Zúñiga, 2003, p. 4).

Para Gerald Goldhaber y otros significa que en la comunicación organizacional es muy importante la relación que pueda existir entre estos dos conceptos (comunicación y organización), debido a que ayudan a gestionar un sistema interactivo en la entidad:

It is apparent that the concepts of quality of communication, perceptions of relationships and satisfaction with organizational life have emerged as central concerns in organizational communication research. These perceptual factors appear to play an important role in determining how organization members play their parts within the system interactive structure (Goldhaber et al, 1979, p. 312).

A esto añadimos que la comunicación en la organización está integrada por una diversidad de componentes, que a su vez son necesarios cuando las instituciones tienen que tomar decisiones que van de la mano con las actividades comunicativas. Estas actividades fluyen a diario en una organización teniendo en cuenta los procesos de emisión y recepción de los mensajes elaborados en la institución y percatándose del público al cual se dirige.

Las organizaciones necesitan de comunicación, estas les permiten responder a las exigencias y realidad de la sociedad, ayudando a desarrollarse y sobrevivir en las grandes competencias

y adaptándose a los nuevos fenómenos comunicativos que van surgiendo según va pasando el tiempo.

En referencia a lo anterior, se puede indicar el siguiente proceso en la comunicación organizacional recogido por Canary y McPhee:

The communication natural of organizational processes, get four sections important have made get contributions to the area communication organizational, 1) the communicative practices of organizational knowledge, 2) the communicative connections of organizational knowledge, 3) the communicative technologies of organizational knowledge, and, 4) the communicative contexts of organizational knowledge (Canary y McPhee, 2011, p. 8).

Conocer estos aspectos comunicativos de la organización consigue que se constituya un proceso moldeado para la empresa en las prácticas comunicativas transformando la entidad en un sistema capaz de tener elección a la hora de informar.

A mucha gente a la hora de hablar de comunicación organizacional le llega a la mente conceptos que van estrechamente ligados a ella, los autores José Castro-López y Pedro Celeste expresan que la comunicación dentro de una organización no es Periodismo ni Marketing ni tampoco una función de gestión de canales:

La normativa que fortalece la transparencia en la organización, debido a que esta contempla la comunicación como una parte sustancial y fundamental para las empresas, que puede hacerse extensiva a todo tipo de organización, fortaleciendo las responsabilidades sociales de las empresas o su reputación corporativa que ayuda a destacar elementos propios del campo de acción de la comunicación organizacional (Castro-López y Celeste 2005, p. 31).

El sistema de una organización al igual que la cultura se encuentra ligado a los objetivos trazados y a las estrategias institucionales que se han marcado como meta. Los sistemas dentro de la organización se han venido desempeñando por paradigmas científicos. Diversos autores, como es el caso de Luhmann (1996), Chiavenato (1999), Peters y Waterman (1984). Nos recuerdan que en un sistema lo más importante son las relaciones y el grupo que lo compone.

La organización permite analizar con detalles la composición de una empresa, entender la variedad de sistemas que pueden aparecer dentro de la institución para entender el sentido de esta, al igual que conocer las herramientas apropiadas para cultivar la comunicación.

La teoría de sistemas contempla los ambientes e interacciones de las estructuras organizadas cuya naturaleza diferencial radica en sus propias organizaciones, con determinados equilibrios internos, modalidades de alimentación y conservación, etc. Estas propiedades de los sistemas, advertidas inicialmente en los organismos vivos y en la naturaleza, son exportables a otros escenarios para la observación y comprensión de sus estructuras dinámicas, como los de las ciencias humanas y sociales (Petrella, 2007, p. 3).

Tomando en cuenta este punto, “la teoría general de sistema se refiere a una colección de conceptos generales, principios, instrumentos, problemas y técnicas que van relacionados con el sistema” (Klir, 1984, p. 9).

Por otra parte, la teoría organizativa indica cuáles son sus fundamentos para entender las razones y el comportamiento de una institución, acto seguido de sus sistemas de trabajo y las circunstancias en la que se encuentre. Petrella señala que el enfoque de sistemas en la organización ayuda a analizar por separado las estructuras organizativas y sus procesos, entendiendo el comportamiento de la entidad y su enfoque dentro del sistema. Al mismo tiempo, dentro de la organización se busca ser igual a los fenómenos que forman parte de la estructura que la compone, funcionando como un fenómeno específico de trabajo (Petrella, 2007).

El autor comenta, en su investigación doctoral sobre la teoría de sistema aplicada en la organización, esta técnica ayuda a entender los comportamientos de los distintos actores involucrados dentro de una organización. Esta teoría ayuda a entender la relación que puede existir entre un conglomerado de participantes implicados en un rol determinado y la estructura que utiliza para actuar.

En la medida que aplicamos la teoría de sistema desde la perspectiva organizacional, observamos que la teoría apoya y da a conocer los procesos presentes en una entidad tomando en cuenta el personal, los recursos que emplean, mostrando cuál puede ser la relación de la empresa con su entorno y cuál es el público interno y externo que componen la entidad. Entendiendo que los procesos administrativos y planes latentes de la institución son utilizados para lograr sus metas programadas.

Una empresa u organización se compone de una serie de sistemas o subsistemas o partes interrelacionadas entre sí (Campos, 2010) Cuando identificamos el sistema que maneja una entidad se pueden definir con mayor exactitud los procesos administrativos, planteando estrategias, actividades y planes integrados con un solo propósito: el manejo de las

informaciones fuera y dentro de la organización. Por esta razón consideramos importante la identificación de los sistemas organizacionales en las empresas.

Ahora bien, Hilda Saladrigas propone que “la comunicación organizacional está proponiendo nuevas perspectivas teóricas como alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado las organizaciones durante los últimos siglos” (Saladrigas, 2005, p. 8).

Y en las entidades de educación superior aún más, debido a que dichas entidades se han caracterizado en tener que avanzar a medida que adelantan la sociedad.

1.6.9. Aportaciones de algunos teóricos sobre el concepto de estrategia organizacional

Ante el concepto planteado algunos autores como es el caso de John Von Neumann, a quien se le debe la paternidad de la primera teoría científica de las estrategias en 1926 y, tal como lo describe Behavior en 1944, cuando escribió la obra fundacional *Theory of Games and Economic*, con el nacimiento de esta teoría surge el enfoque en distintos campos como es el caso de la Economía, la Psicología, la Biología y la Comunicación, uniendo diversas ciencias para conseguir un solo concepto.

David Fred describe la estrategia organizacional como “la que permite a una empresa ser más pro activa que reactiva definiéndolo como su propio futuro” ... Ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ayudando a la institución a lograr sus objetivos. El autor citado muestra gran interés en definir el manejo de las estrategias como “la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos (...) Proporciona una narración excelente sobre los beneficios de la planeación estratégica, expresando que la comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa” (Fred, 2003, p. 16).

Posteriormente, en 1962, Alfred Chandler Jr., considerado como el primer teórico que aboga por la creación de un plan estratégico, define el concepto de estructura organizacional como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo en la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (citado en Pimentel, 1999, p.1) La estrategia, a su vez, debe preceder a la estructura ya que ésta

coincide con el diseño de la organización y consta de fases que pueden ayudar a la mejora de las instituciones y se pueden distinguir por la acumulación de recursos, por el uso, por su crecimiento continuo y por el uso racional de los recursos para la expansión.

Henry Mintzberg, James Brian y John Voyer, definen las estrategias como “un patrón de decisiones que pueden determinar y revelar sus metas porque es aquella que es efectiva durante largo tiempo y afecta a la organización de maneras diversas” (Mintzberg, Brian, y Voyer, 1997, p. 72).

Igor Ansoff formula el concepto como el nexo común entre las actividades de la organización y las relaciones ‘producto-mercado’ de manera que la definan como una esencial naturaleza de los negocios “dirigida hacia la optimización de los rendimientos financiero en la empresa” (Ansoff, 1997, p. 518). El autor explica que la implementación de las estrategias en las instituciones supone un espacio que debe conjugarse con lo interno y externo de la propia entidad, pensando que los factores principales que definen la estrategia es un acierto en el mercado, dentro del desarrollo del producto y la diversificación del mismo, ajustarse este concepto a una empresa puede basarse en su desarrollo con miras al futuro.

Se recoge también el pensamiento de Henry Mintzberg quien plantea que las estrategias son un patrón o un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 1987).

Este Autor señala las siguientes acciones como parte de las estrategias organizacionales en una empresa o institución:

- 1- Como plan que en un curso de acción funciona como guía para el abordaje de situaciones, este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- 2- Como pauta de acción funciona, maniobra para ganar a un oponente.
- 3- Como patrón modelo en un flujo de acciones refiriéndose al comportamiento deseado y, por lo tanto, a las estrategias que debe ser consistente con el comportamiento.
- 4- Como posición debido a que es un enfoque con respecto a un medio ambiente organizacional, funcionando como mediadora entre la entidad y su entorno.
- 5- Y, por último, como perspectiva que corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. Lo importante es que el aspecto es compartido por los miembros de la organización a través de sus intenciones y acciones (Mintzberg, 1987, pp. 1-12).

Rafael Alberto Pérez propuso *La teoría de los juegos como paradigma científico de las estrategias de comunicación*, partiendo de que sin comunicación no es posible la colaboración que se necesita: “Es necesaria la comunicación tanto para formular nuestras perspectivas y lanzar ofertas como para lograr nuestras asociaciones, establecer negocios, firmar pactos, realizar sociedades” (Pérez-González, 2001, pp. 128). Para él las estrategias de los juegos reproducen las actividades de la comunicación empresarial y de las relaciones públicas enfrentándose a las metas y estrategias propias de una organización. Esta teoría aporta bases científicas para trabajar las estrategias de comunicación aplicando este paradigma como un método que aporta la comprensión y análisis de un problema estratégico (Pérez-González, 2001, p. 455).

1.7. La organización en la enseñanza de educación superior

En este apartado se define el concepto de organización abordando distintos conceptos sociales, empleando una cantidad de significados prudentes que engloban los procesos desarrollados y viéndolos desde las teorías nombradas anteriormente.

Philip Selznick señala que “la organización no es solo la acción orientada internamente, sino también preferiblemente orientada hacia fuera, pero analizada en cuanto a su relevancia para las condiciones internas” (Selznick, 1969, p. 7). El autor incluye la organización en las tareas que se realizan tanto fuera como dentro de la empresa o institución.

Isaac Guzmán dice que “es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue” (Guzmán, 1966, pp. 135-136).

Emilio Soldevilla y otros autores consideran que “es la integración de las diversas actividades productivas necesarias para la producción de un bien complejo” (Soldevilla et al, 1977, p. 9) Desde este punto de vista, se entiende que la organización es una combinación de bienes y servicios.

L. Hall opina que “es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, para agrupar tales deberes en forma de cargos, delegando autoridad a cada cargo y designar el staff adecuado” (Hall, 1983, p. 69).

Para Chiavenato significa la capacidad de sacrificar el control sobre las propias conductas en beneficio de la coordinación, existiendo solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de alcanzar un objetivo en común (Chiavenato, 1999, p. 6).

Martínez-Fajardo apunta que “las organizaciones son estructuras estables compuestas de mentes interrelacionadas, con la capacidad de crear procesos de bienes y servicios en un entorno dinámico, compuestas por un sistema general que toma decisiones en un contexto complejo, definiendo incentivos e interacción con mecanismos que realimentan lo conectan al entorno” (Martínez-Fajardo, 2000, p.64).

Consultando autores de otros países, se observan concepciones como la de Gibson y otros, quienes indican que “organizations entities that enable society to pursue accomplishment that can't be achieved by individuals acting alone, consist of individuals and group; therefore, organizational effectiveness consists of individual and group effectiveness” (Gibson at al, 2006, p. 539).

B. Hodge, P, William y L, Gales, la definen “como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites para alcanzar una meta u objetivo en común” Proporcionando métodos para la realización de las tareas y empleando de modo adecuado los recursos necesarios dentro de la empresa” (Hodge, William, y Gales, 2003, p. 11).

Finalmente, Alexia Guerra Sotillo comenta que “se entiende con el sentido de actividad destinada a coordinar el trabajo de algunas personas, mediante tareas establecidas y definidas para cada sujeto individual, así mismo mantiene una estructura o condición que busca conseguir una meta y unos objetivos” (Guerra, s/f p. 14).

Richard L. Daft se refiere a ella como “una entidad social que están dirigida a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculación al entorno” (Daft, 2011, p. 11), además de establecer relaciones jerárquicas entre los distintos públicos que la componen.

Describimos el concepto de organización en una universidad como una estructura formada, por administrativos, investigadores, alumnado, entre otros, relacionada con su entorno y constituida por normas sujetas a la realidad de sus funciones. Por tanto, la organización en las universidades se adecua a los fines que busca la institución y los procedimientos de gestión presentes en su normativa institucional. Se trata de un sistema capaz de realizar diversas tareas, agrupadas por áreas, pero con un fin: el alcance de sus objetivos.

Beatriz Anzaldo describe la organización en las entidades de educación superior como “la manera, estratégica o modelo de gestión que cada institución adopta para la realización de sus funciones sustantivas” (Anzaldo, 1989, p. 2) Desde el punto de vista administrativo, la organización se conceptualiza como un procedimiento general de gestión y administración, pero en realidad en las entidades de educación superior se adapta a los modelos de funciones y burocracia de sus estructuras.

1.7.1. Objetivos de la organización

Cada organización tiene sus propios objetivos, relacionados con su cultura y aspectos internos y externos que la rodean, que desean alcanzar proporcionando su identidad.

Los objetivos diseñados cumplen funciones específicas, entre el área gerencial, los públicos, la sociedad, el entorno, la tecnología, la información y la comunicación entre la empresa y sus públicos. “Los objetivos organizacionales son un modelo de administración por medio del cual la gerencia de una organización establece metas para sus administraciones, de preferencia, coincidiendo con el ejercicio de la empresa y en consonancia con las metas establecidas” (Chiavenato, 2006, p. 1989)

La administración especifica las responsabilidades de cada una de las partes que componen la empresa, disponiendo responsables por áreas para lograr los resultados hacia una gestión total.

Las instituciones necesitan marcar metas para alcanzar sus objetivos y es importante conocer cuál es el tiempo de su ejecución, así como mantener un equilibrio en los trabajos y campos de acción a ejecutar, buscando los medios para su realización. De este modo se pueden

establecer objetivos a corto, medio y largo plazo en su plan de acción con el fin de beneficiar la misión y visión de la entidad.

Por otro lado, estos objetivos se pueden establecer según la jerarquía e importancia, priorizando las acciones básicas en la organización, formando una red de valores que les proporcionen un equilibrio en las metas propuestas por departamentos, áreas, campus, operaciones etc. A su vez, la institución debe establecer los criterios para su ejecución, debido a que esta característica permite que la institución utilice la lógica en la implementación de normas para la evaluación de los objetivos.

García y Dolan definen los objetivos como “variables críticas de extintos en los sectores de responsabilidad o actividades cruciales para el extinto de la empresa, clasificadas por: el posicionamiento en el mercado, rentabilidad, productividad, innovación, formación del personal, recursos físicos, recursos financieros, responsabilidad social y relaciones industriales” (García y Dolan, 1997, p.23).

Los objetivos se convierten en un proceso directivo para identificar las principales necesidades de la organización, en función de los resultados de las evaluaciones de las áreas establecidas asociadas al logro de las metas.

1.7.2. Cultura organizacional

Desde una perspectiva y de manera general, el catedrático de Comunicación Audiovisual de la UPV/EHU, Ramón Zallo, comenta en un seminario impartido en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación que “no existe comunicación sin cultura” que a su vez se puede notar como “un conjunto de conductas y modelos de vida adquirido en un sistema” (Zallo, 2017, mayo 07). Lo que nos permite pensar que para entender la comunicación en un sistema, organización o entidad es necesario entender cuál es su cultura organizativa.

También recogemos otras definiciones sobre la cultura organizacional:

La cultura de una organización es una manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a ésta, a su vez une a sus miembros e influye en sus opiniones sobre sí mismo y su trabajo, existiendo algunas funciones como son proporcional a los miembros una identidad de la organización, facilitar el compromiso colectivo,

promover la estabilidad de la organización y ayudar a que los miembros comprendan su entorno (Wagner y Hollenbeck, 2004, p. 211).

Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations (Gibson et al, 2006, p. 31).

Resulta oportuno expresar que la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas, de tal manera que el concepto de cultura ha entrado con fuerza en el lenguaje de las organizaciones y cada vez se va adaptando mejor a la comunicación:

La cultura es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y patrones similares de comportamientos que se dan en la organización, conseguida a través de los medios de transmisión y reforzamiento de la identidad corporativa compuestos por símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas (Fernández-Collado, 2006, p. 13).

Para Stephen Robbins y Timothy Judge es un sistema de significados compartidos:

Poseen siete características básicas que capturan lo primordial del concepto: 1- Innovación y aceptación de riesgo, 2- Atención al detalle, 3- Orientación a los resultados, 4- Orientación a la gente 5- Orientación a los equipos 6- Agresividad y 7- Estabilidad, los autores se refieren a ellas como aquellas que ayudan a orientar sentimientos compartidos en la organización, permitiendo la conquista de un acercamiento entre los miembros presentes en la organización (Robbins y Judge, 2009, pp. 551-552).

Spiker P. Daniels sugiere que en una organización deben existir perspectivas que se puedan convertir en tradición pero que ayuden a adquirir una relación en los procesos comunicativos dentro de la entidad, refiriéndose a este proceso como:

Traditionalists in organizational communication often are concerned with the relationship between communication and organizational effectiveness. The study factors in organizational communication such as information flow within organizational networks, distortion of messages, breakdowns in channels of communication, strategies of managers and supervisors in communicating with their subordinates, and the dynamics of group problem solving and decision making (Spiker, 1997, p. 8).

En las organizaciones se ha producido una cultura que se encuentra presente en el entorno que conforma la organización, tras esto decimos que no se logra comunicar con eficiencia sin cultura, debido a que el mercado competitivo presente en la sociedad exige la

identificación de las empresas, permitiendo a los usuarios conocer los bienes y servicios que oferta.

En ese sentido, se entiende que en la cultura de cada organización se generan normas o reglas fundamentales que ayudan a dar forma y a controlar los comportamientos de sus miembros. En el objeto de estudio de nuestra investigación, debido a la gran población de Facultades, Centros, Institutos, sectores colectivos de la Universidad: PDI, PAS y Alumnado de la UPV/EHU, consideramos que se hace rica su cultura y a su vez resulta más difícil mantener los elementos culturales presentes en la organización.

1.7.3. Modelos de organización

Cuando hablamos de modelos dentro de una organización nos referimos a la estructura, a la toma de decisiones en la empresa, a los canales de comunicación interna y externa, a los puestos y funciones presentes en su distribución, al estilo de mando, etc. que en todo su conjunto permiten evaluar una entidad u organización de empresa o institución.

Para lograr evaluar a una organización y determinar cómo funciona es necesario conocer bajo qué modelo organizativo se fundamenta. En este apartado se analizan los distintos modelos organizacionales. Consideramos importante los patrones organizativos porque nos ayudarán a conocer la base por la cual se puede administrar la entidad, indicándonos cuáles pueden ser las herramientas aplicados para la obtención de aquellas estrategias que les permitan alcanzar de manera concreta su cultura y modelo organizativo.

Por los patrones organizativos conoceremos su organigrama o jerarquía y el don de mando que se ejerce dentro de la organización, con ellos se logra percibir de qué forma pueden ser orientadas las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta los procesos que ejecuta la entidad. También se verá qué clases de servicios oferta la coordinación entre sus equipos de trabajo, así como comprender el trabajo entre los diversos públicos que la componen.

Cuando conocemos la estructura o el modelo jerárquico presente en una institución, esta nos permite comprender sus responsabilidades, cuáles son sus funciones, las líneas empresariales, el tamaño de la institución, la cobertura social, entre otras.

La estructura organizativa de una empresa busca desarrollar capacidades dependiendo de las estrategias implementadas, pero a su vez las estructuras les ayudan a definir un grupo de roles, tareas, responsabilidades y acciones que cumplir. También dependerá de su entorno, de los cambios de innovación y la distribución de trabajo entre los sectores que la componen, asegurando los propósitos internos y externos de la entidad. Los compromisos estarán divididos por áreas determinadas. De esta manera Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden, dicen que “las organizaciones llevan a cabo cuatro funciones: descubrimiento, conservación, transformación y distribución. Muchas se especializan en una sola, pero prácticamente todas las organizaciones realizan las cuatro” (Mintzberg y Van der Heyden, 2006, p. 5).

1.7.4. Organización de la universidad: diseño y estructura

Juan R. Figuera en los años 90 capta la organización de las universidades desde tres etapas: “preliminar” (1950-1955), donde predominaba la dictadura y el subdesarrollo económico en medio siglo de retraso en cuanto a organización; a la segunda etapa se refería como “crecimiento económico” (1955-1975), durante la cual prácticamente se supera el subdesarrollo económico, se reduce el retraso en cuanto a organización y se crean medios para facilitar la innovación organizativa; y la “transición política” (1975-1990), donde se instaura la democracia (Figuera, 1999, p. 20).

Parece muy acertada la definición que realiza la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México) sobre la organización institucional como un “orden sistemático de las unidades que integran la institución, conforme a criterios de jerarquía y ramificación, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles y sus relaciones de dependencia”¹.

Menghini y Visotsky consideran que una organización educativa es como un espacio o acción colectiva donde se dan interacciones entre alumnado, personal, no docente, funcionarios... Y en ella toman cuerpo instituciones como la educación la docencia, la ley,

¹ Organización Institucional, La Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM, 2012-2018, Cuernavaca, México, consultada el 10 de diciembre del 2016, disponible en, <http://www.uaem.mx/organizacion-institucional/>

el subsidio, la beca, la salud, etc. Es por ello que la organización en la universidad es política, la consideran así por sus objetivos, por sus integrantes, sus órganos de gobiernos, la toma de postura ante la enseñanza, las ciencias y la investigación (Menghini y Visotsky, 2002, pp. 36-43).

Las universidades se organizan de forma que en su gobierno y en sus Centros quede asegurada la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, de acuerdo con las funciones que a cada uno de ellos correspondan, así como la participación de representantes de los intereses sociales².

Méndez define la organización en las entidades de educación superior como una organización social y académica docente que se basa en los modelos francés del siglo XIX, estructurada por Facultades, Escuelas, Departamentos, luego se agregaron las estructuras académicas de investigación, de extensión y de producción, recursos humanos, direcciones centrales, servicios de salud, organizaciones políticas gremiales y profesionales (Méndez, 2008, p. 7) sugiriendo que estas entidades han respondido a grandes retos de innovación para adaptarse a la sociedad actual.

Méndez comenta que estas organizaciones se van estructurando según las disciplinas que van surgiendo en la sociedad al igual que en las estructuras progresistas que se generan con el tiempo, para mejorar los currículos profesionales y para asumir el postmodernismo de los altos estándares de calidad en los cambios de sistemas que existen.

Por su parte, Menghini y Visotsky apuntan que en la organización educativa existe una estructura horizontal donde se suelen distribuir las actividades que se realizan entre sus miembros y una estructura vertical, la cual establece las jerarquías en la institución, formando de esta manera una jerarquía con distintas funciones y tareas para ejecutar (Menghini y Visotsky, 2002, p. 48).

Mientras tanto, Chaves explica que la estructura orgánica de la universidad se inspira en principios denominados como:

1º Principio de participación de los diversos sectores de la comunidad en la composición de los órganos colegiados de gobierno universitario.

² Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria, consultada en mayo 2016, disponible en <https://www.boe.es/boe/dias/1983/09/01/pdfs/A24034-24042.pdf>

2º Principio de inamovilidad de los órganos de gobierno.

3º Principio de preeminencia de los órganos colegiados sobre los unipersonales del mismo nivel.

4º Principio de autonomía de cada universidad en el diseño de sus órganos.

5º Y el principio de irrenunciabilidad de la competencia de los órganos³ (Chaves, 1993, pp. 57-60)

Estos principios van de la mano con los principales organismos universitarios denominados: Consejo Social, Consejo de Gobierno y el Claustro, contando cada uno de ellos con representantes del Alumnado.

1.7.5. Modelos de organización institucional en las universidades

Las instituciones de educación superior prestan un servicio que se encuentra organizado a través de distintos sistemas competentes, ayudándoles a determinar sus funciones, visión y misión, para ser integrados por diferentes organismos de forma coherente en la ejecución de los objetivos dentro de la institución.

Steven Beltran, en su blog, nos habla sobre la Organización Institucional Educativa, el bloguero dice que estas organizaciones “se definen a través de un organigrama, permitiéndoles ser identificado por secciones establecidas para obtener los objetivos, sugiere que en el caso de las instituciones educativas la estructura viene dada por un organigrama, organismos, jerarquía, normativas, funciones, tareas, servicios procedimientos, en los Departamentos y unidades de apoyo que asumen responsabilidades que les permitan llegar a la meta” (Beltran, 2012, marzo 04).

Eleuterio Zamanillo considera que las instituciones de educación superior tienen como función principal generar y difundir conocimiento, debido a su estructura organizacional y

³ Estos principios se encuentran contemplados en la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria en España, consultado el 24 de junio del 2016.

la cultura de la institución. reconociendo que les resulta dificultoso corregir su sistema organizativo, temiendo que, puede afectar el funcionamiento de la institución.

Las universidades, son instituciones productivas de bienes materiales, los Departamentos tienen como principal función generar y difundir conocimientos en campos especializados del saber. La evaluación de la eficiencia departamental no puede ni debe hacerse por los medios convencionales de la teoría de la organización. De esta situación se deduce que es difícil corregir las deficiencias del sistema con la celeridad que sería necesario, para que éstas no alteren de manera grave el funcionamiento de la institución. (Zamanillo, 1980, p. 3).

Otros autores indican que las universidades se rigen por un criterio empresarial con una configuración básica de empresa jerárquica, percibido en el estilo de decisión centralizada para ejecutar las actividades y asignaciones autoritarias de una formación jurídica al igual que la realidad socioeconómica, de los grandes grupos que la pensaron desde direcciones de un estilo Jerárquico- burocrático de una forma conservado a la hora de ejercer sus funciones” (Vega, Cepeda, y Castañeda,2005). Entendiendo con este modelo, la capacidad que tiene la universidad de organizar con eficiencia los elementos, económicos, humanos y tecnológicos, para alcanzar sus objetivos.

La universidad se distingue de las demás instituciones por ser una institución sujeta a los intereses científicos y multidisciplinaria que comprende la institución. La ejecución de grandes distribuciones en la organización promueve la jerarquía, aumentando los procesos administrativos, desencadenando una modelo de organización institucional con necesidades de disposición.

Ruth Harf propone que toda organización institucional educativa “debe afirmar su calidad, para permanecer y dar significado a las acciones que realiza, analizando su estructura con los hechos que acontecen para proveer de significado las acciones realizadas, localizando los puntos de contraste en los acontecimientos e identificando su causa” (Harf, 1970, p. 23).

Por otra parte, José Antonio Bazurto nos dice que “La organización institucional, también se puede considerar como un enfoque sistemático e integrado que analiza a la institución al igual que a la organización, con la finalidad de mejorar su desempeño a través de las normas y leyes generadas por ella misma” (Bazurto, 2013, diciembre 17).

Las tradiciones en la teoría de la organización se concentran en los procesos de estructura utilizando como punto de partida el equilibrio de las prácticas adecuadas dentro de un

mercado competitivo, donde la naturaleza de la organización es evidente, sin enfocarse solo en los públicos que buscan su extensión sino por la auto-sostenibilidad que posee.

J.L. García y otros autores identifican que “en los países nórdicos europeos se inicia de una estructura educacional centralizada, debido a que se encuentran muy poblados, sin embargo desde hace tiempo, existe en ellas una tendencia a descentralizarse o por lo menos a desconcentrar la administración, buscando la obtención de un reparto de las acciones administrativas, fraccionando las responsabilidades ejecutivas para otorgar participación a los órganos que la componen” (García et al, 1985, pp. 26-27), esto puede desenvolver un ambiente de autonomía entre el personal que trabaja y la administración, desarrollando un clima de autonomía por sectores y que resultan necesarios en una institución educativa superior.

Llama la atención cómo este diseño estructural, en las entidades de educación superior, convierten estas entidades en una organización compleja y burocrática. Se presta más atención a su distribución que a la organización.

Bajo el diseño institucional de las universidades y la solución alternativa que cada una de ellas oferta junto a la capacidad de analizar las distintas manifestaciones, se presentan cuatro enfoques que definen las instituciones de educación superior: universidad vertical, universidad matricial, universidad convencional moderna y universidad tecnópolis (Castro, 2011, p. 66) Por otra parte, Eduardo Bueno considera que las universidades tienen un modelo de organización complejo siendo necesario conseguir un rendimiento eficiente. Este autor reflexiona sobre los modelos que la compone y la define de la siguiente manera:

Modelo “Lineo-empírico” caracterizado por los flujos de información en los que trabaja la institución para diseñar de manera adecuada las tareas a ejecutar.

Modelo “divisional” con este modelo se busca tomar decisiones y a la vez permitir ciertas autonomías en las actividades que se realizan en la entidad.

Modelo “matricial” coordina los procesos y los objetivos que estructura la organización estableciendo distintos orígenes de mando a la hora de toma de decisiones, asignando responsabilidades a cada directivo por los servicios ofertados.

Modelo “colegial” integra un comité de grupo de trabajo para asegurar la eficiencia y que se logre una las relaciones entre los equipos de trabajo (Bueno, 2007, pp. 225-226).

En general, la complejidad de las organizaciones de educación superior suele tener una guía de mando para definir su trabajo, para seguir un modelo se distribución donde se puede mostrar la ejecución de las relaciones en la institución. El diseño organizativo de una entidad de educación superior es grande. Para Castro estas entidades “responden a la realidad de la institución ya que suponen una combinación de elementos de distintas dimensiones dando como resultado un sistema exclusivo con características propia de la zona en la que se encuentra” (Castro, 2011, p. 60). De esta manera las universidades poseen un gobierno corporativo con una influencia cultural en la administración de la institución ayudando a al desarrollo de las actividades por Centros.

1.7.6. Organigrama y estructura de trabajo en la universidad

Para Francisca Morales Serrano en su tesis doctoral “La Comunicación Planificada”, la estructura dentro de las instituciones se divide en dos modelos básicos: uno es el ‘Comercializado o de Marketing’ y el otro es el de ‘Comunicación Integral’ (Morales, 2006, p. 40).

Francisca Morales se refiere al marketing como aquel que gestiona el mercado de la institución captando nuevos usuarios para satisfacer necesidades, mientras que la ‘comunicación integral’ trabaja la imagen corporativa, el comportamiento de los públicos, estrategias de mensaje, crea herramientas para los medios que la empresa necesita utilizar, al igual, que evaluar la reputación de la institución. Son actividades necesarias dentro de cualquier entidad sea educativa o no (Morales, 2006, p. 40).

De igual manera, es importante saber que la estructura de una organización, sea cual sea, se presenta como el conjunto de funciones o relaciones formales, determinada por unidad o Departamento dentro de la organización de un Centro, donde deben colaborar entre sí dentro de la entidad.

La organización formal en las universidades se encuentra ordenada por la burocracia tradicional convertida en algo moderna pero que forman una estructura jerárquica. Esta estructura tiene tres funciones básicas (Claverie, 2013, p. 9):

- 1) Diseñar los productos organizacionales y delimitar los objetivos para alcanzarlos.

2) Minimizar, o regular, la influencia de los comportamientos individuales dentro del sistema, alineando las acciones conjuntas a los objetivos de la organización; con ello, aseguran que los individuos se ajusten a los fines de la organización.

3) Constituirse como el ambiente donde se ejercita el poder, se toman las decisiones y se desarrollaran todas las actividades.

Juan Manuel Mazo argumenta que dentro del enfoque estructuralista la organización posee una estructura propia y no puede ser descompuesta ya que pierde su relación con el entorno que lo compone, por ello explica que los elementos que componen cualquier institución, incluso una educativa, no puede aislar sus elementos sino constituir una unidad autónoma, dotada de leyes propias y con elementos sólidos. (Mazo, 1994, p. 57).

Además de los modelos básicos que comenta Francisca Morales Serrano, se considera que, en las universidades, más aún en las universidades públicas, se presenta una estructura organizacional política donde persiste el poder del equipo de gobierno y el poder del Rector.

Es evidente que en las universidades el fenómeno estructural que predomina depende del Rectorado y se visualiza en el organigrama institucional como una comunicación descendente, de tal manera que cada Departamento debe rendir cuenta al Decano y éste a su vez al Vicerrector del área en función del trabajo que se desempeñe por Facultad, donde cada Facultad se identifica con una Titulación o área de conocimiento y con una dinámica de trabajo propia, según los Centros y las Universidades.

Es por ello que dentro de la esencia de la universidad “se constituye y organiza con todos los elementos y órganos necesarios para conseguir ser un modo adecuado y permanente la transmisión, capacitación a los científicos y profesionales que integran la sociedad” (Derisi, 1969, p. 31).

El organigrama básico de una institución de educación superior, representa la estructura de trabajo de la universidad a la cual pertenece. En el caso de las universidades públicas ocupan un puesto dependiente del ministerio, pero con la salvedad de que son capaces de establecer sus propios órganos para su funcionamiento, por lo cual se conceptualiza como “un conjunto básico de funciones constituidas por la función de producción, en este caso los profesionales que salen de la universidad; función comercial, trabajada para atraer más Alumnado por medio de los sistemas comunicativos; y función de financiación” (Mazo, 1994, p. 61).

Julieta Claverie explica que “la universidad se puede ver como una organización dividida en tres perspectivas diferentes: una es la ‘estructura’ que la conforma; otra en la ‘cultura organizacional’ por la cual se rige; por último, las ‘políticas’ o procesos de decisiones que la controlan” (Claveri, 2013, pp. 23-24).

La comunicación es muy diferente en su interior y se caracteriza teniendo en cuenta la dirección del mensaje: se informa de manera horizontal y vertical, siendo la comunicación vertical en su gran mayoría ascendente del Rectorado a las Facultades y de forma descendente, de las Facultades hacia el Rectorado, debido a la concentración y agrupación por áreas de estudios y Facultades.

Así, “la estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación” (Toribio, 1999, p. 6). Esta estructura puede ser matricial, funcional, formal o lineal. En la universidad se organiza la matricial. Por ello, Luis Astaiza en su investigación de 1983 sobre ‘La organización matricial como estructura de una Facultad’, se refiera al concepto como:

En una organización matricial coexisten simultáneamente distintos diseños de organización, lo cual es difícil de satisfacer por la necesidad que posee de desarrollar adecuadas instrucciones que les permitan impulsar beneficios. Tomando en cuenta este planeamiento las universidades de hoy en día no quedan exentas de la realidad y se rigen por una estructura matricial (Astaiza, 1983, p. 31).

Las estructuras académicas superiores se encuentran organizadas de un modo descriptivo que depende directamente de las Facultades o Departamentos y que marcan una gran diferencia a la hora de tomar decisiones académicas desde el equipo de gobierno de la universidad o Rectorado. Castro e Ion exponen que la universidad puede llegar a tener dos estructuras diferentes: unas estructuras unitarias, refiriéndose a la manera en la cual se organizan las funciones y la toma de decisiones en las áreas académicas, tomando en cuenta las reformas por las que se guían y la otra es una estructura de carácter dual se identifica por la existencia de las distintas jerarquías académicas y administrativas que se encuentran relacionadas con los aspectos administrativos y académicos pudiendo aparecer conflictos entre ambos (Castro e Ion, 2011, pp. 165-167).

1.8. Estrategias de comunicación: dimensiones y herramientas

El concepto de estrategia nos lleva a los distintos roles que desempeñan las estrategias en el proceso administrativo, explorando e identificando su entorno, permitiéndonos presentar la interacción entre la empresa y los procesos empleados en el sistema institucional. Su empleabilidad y usos permiten optimizar el trabajo en la organización. En este apartado definimos algunos conceptos de estrategias para fortalecer la investigación y entender cómo funciona en los diferentes entornos de la empresa o institución.

El concepto de estrategia ha tenido muchos usos y aplicaciones diversas, iniciando desde el campo militar, en el cual tuvo su origen el concepto, más tarde pasar por los ámbitos político, administrativo, económico, religioso, cultural y social, ubicándose como una parte importante dentro de la organización. Por la forma en la que ha sido utilizada, Contreras Emigdio comenta que “las estrategias han constituido un aspecto en las decisiones que deben tomarse dentro de la gestión de la organización utilizándose como recurso óptimo para el cumplimiento de las políticas y metas trazadas por la institución” (Contreras, 2013, p.153).

El origen de la palabra lo encontramos en los siglos VI y V a. de C. dentro del paradigma militar y está enfocado desde dos grandes líneas de pensamiento: la occidental y la oriental. La primera está ligada al uso de la fuerza para resolver conflictos, mientras que la segunda se centra en el uso de la inteligencia sobre la fuerza (Pérez-González, 2001 a, pp. 1-2)

El gran filósofo Nicolás Maquiavelo transforma la ‘estrategia’ en doble dirección: el autor la extiende a la política y la racionaliza en la época del renacimiento donde se experimenta la razón del hombre considerando que el concepto proviene del Siglo de Oro y el Barroco.

Ya para el siglo del Romanticismo nacen los movimientos cultural y político formados en Alemania a finales del siglo XVIII y, con ello, el concepto ‘estrategia’ marcada por dos hechos históricos importantes:

- Primero, Carl Von Clausewitz, filósofo y militar alemán, e influyentes teóricos de la guerra, semejantes a Sun Tzu, un estratega militar del occidente, deciden emplear como concepto.
- Segundo, la Real Academia Española acepta la palabra estrategia como concepto.

Tras estos dos acontecimientos, en el positivismo se funda como corriente filosófica y científica, se analizan los hechos reales verificados por la experiencia, donde la estrategia es conducida, y se muestran movimientos hacia su uso particular en el espacio administrativo, naciendo a finales del siglo XIX y haciendo uso del término en otros ámbitos, principalmente, relacionados con las áreas empresariales, marketing y la publicidad.

Para la época la concepción de la estrategia empresarial se veía de forma práctica mostrándole a los líderes de una empresa la profundidad de los aspectos y detalles de la teoría en la institución, con esa nueva creencia de concepto empresarial surge la escuela clásica de management, dando origen a la teoría de management a finales del siglo XIX, la cual enfoca a las estrategias desde otros parámetros, tomando en cuenta que guardaban íntima relación con las operaciones diarias de los negocios, pero no fue aceptada en el mundo de los negocios hasta 1910 (Casazza, 2009, p. 37).

Más tarde, el concepto forma parte de un nuevo paradigma:

En el siglo XX, a consecuencia de la revolución científica, el término sufrió un cambio radical, aportando nuevos modelos en el área profesional de las empresas, percibiendo la estrategia como característica variable dentro del sistema social en el que se vive. Por lo tanto, la planificación estratégica se ve limitada y se abre paso a un nuevo paradigma, la dirección estratégica (Matilla, 2008, p. 54).

En la actualidad, las estrategias funcionan de distinta manera en las instituciones, llegando a ser una estrategia corporativa que engloba las reglas, métodos, entorno, tácticas y conducta de la institución hasta convertirse en una planificación estratégica, comunicación estratégica, que solo busca el grado y alcance de los objetivos de la entidad donde se ponen en práctica.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es muy importante tener en cuenta que este concepto se ha convertido en un modelo lineal dentro de las organizaciones, planteando de manera eficaz patrones direccionales y bidireccionales que se deben implementar en las políticas de comunicación dentro de la empresa para lograr un grado de valoración en la dirección de la organización y creando sus propias funciones, filosofía, misión y visión en los credos corporativos fundacionales.

El concepto que se inició como una simple técnica en el área militar ha ganado espacio en el contexto organizacional, conociéndose de distintas maneras como, estrategia de mercado, operativa, de posicionamiento, directiva, evolutiva, educativa, entre otras y cada una de ellas con distintas funciones.

DIMENSIONES

Después de lo expuesto anteriormente, encontramos que las estrategias han llegado a desarrollar innumerables cambios en las organizaciones. Tras su largo proceso de reflexión teórica y en las actividades que ejecuta la teoría de la organización se efectuaron cambios y ajustes importantes en las empresas.

El autor Rafael Alberto Pérez González, en su libro “*Estrategias de Comunicación*”, propone ocho dimensiones importantes que resumimos de la siguiente manera: (Pérez- González, 2001, pp. 139-152)

a. La estrategia como anticipación

Es una reacción presente al futuro en término de lo que no ocurriría si se hicieran o no ciertas cosas. Este enfoque es liderado por la Escuela de sistema del management, entendiendo que las estrategias se enfrentan al futuro con una capacidad prospectiva al cambio social, económico, cultural, tecnológico y al vivir en un entorno de cambio la teoría debe anticiparse a estos cambios para mantener su relación con los aspectos que competen a la organización.

b. La estrategia como decisión

Se ven como un conjunto de decisiones respaldada por la teoría del juego y la teoría de decisión, teniendo en cuenta que las estrategias necesitan decisión para convertirse en acciones que lleguen a desenvolver situaciones externas e internas que ayuden a la organización a mejorar su sistema reconociendo que debe estar implícita a la empresa.

c. La estrategia como método

De la estrategia como decisión a la estrategia como método hay una brecha muy estrecha, esto es debido a que, a la hora de tomar decisiones, la estrategia debe responder interrogantes que les permiten acercarse al enfoque metodológico y, normalmente, al decidir cómo resolver un problema se elige un método alternativo y la forma de hacer las cosas.

d. Las estrategias como posición y como ventaja

Todo método nos lleva a ocupar una posición y las estrategias persiguen alcanzar una ventaja. La escuela de posicionamiento piensa en las estrategias como la fuerza que permite ocupar una determinada posición de ventaja y, a su vez, la posición es entendida como el posicionamiento que ocupa una organización en el mercado, por lo cual, con las estrategias

de posición se descubre el lugar donde se encuentra la institución para alcanzar metas que los acerquen al público que quieren dirigirse.

e. Las estrategias como marco de referencia

En esta dimensión se pone énfasis en la capacidad que tienen las estrategias para acotar el territorio donde deben actuar, indicando hacia qué camino se debe ir. Este enfoque es importante en las grandes organizaciones favoreciendo las necesidades de la institución donde se establecen los objetivos, estrategias y decisiones entre los directivos y los niveles organizacionales en la empresa concretando de manera escrita a dónde se quiere ir y cómo van a llegar como entidad, convirtiendo el documento de las estrategias en un marco de referencia a las que se remiten todas las actividades de la organización.

f. La estrategia como perspectiva y visión

La concepción de estrategia como perspectiva se debe a la Escuela proyectiva, así como a la escuela de diseño, rompiendo con la pirámide clásica para proponer un enfoque volcado en las consecuencias de posiciones estratégicas de resultados y dirigiéndose de formas diferentes hacia una perspectiva y visión que ayude a indicar el camino que se quiere recorrer. De manera que orienta cómo sería una organización si se realizaran estrategias que diferencien la utilidad y las perspectivas como una guía que les ayude a mejorar su calidad y servicios.

g. La estrategia como discurso y lógica de acción

Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque el discurso, en el que se encuentra, deduce que conlleva una lógica de acciones que comprenden la conducta presente y las acciones venideras. Esta lógica se deriva de las narrativas de que toda estrategia radica en 'un hacer'. Teniendo en cuentas distintos artistas, teóricos y filósofos que creen que las estrategias son un proceso evolutivo que tiene consistencia sea o no intelectual. La ven como un discurso interno y externo, como una lógica de las acciones, como un designio que desplaza los niveles de inferioridad, al igual que como algo repetitivo y representativo que ayuda a distinguir las consecuencias de las acciones tomadas.

h. La estrategia como relación con el entorno

Esta última dimensión se refiere a la estrategia como la elección de un estilo o forma de relación con nuestro entorno teniendo en cuenta que es fundamental entender en qué consisten las estrategias y la relación que tiene una empresa con su entorno.

El proceso de la identificación y aplicación de las estrategias en las organizaciones hace posible el desarrollo de herramientas o técnicas conceptuales para la implementación de las mismas. Estas herramientas y técnicas están relacionadas, pero a la vez son distintas. Construyen una fase determinante para conseguir los propósitos de la institución. Dependiendo de la estructura y organización de la empresa se decide con qué clase de herramienta se puede trabajar.

Existen diferentes tareas para ejecutar una estrategia en empresa fomentada y estrechamente ligada a la visión, misión y objetivos de la misma. Para ejecutar las estrategias y lograr resultados tangibles tras la adecuada decisión, se toman medidas que cumplan con los requisitos que les ayudarán a medir, evaluar y monitorizar si el trabajo que se está realizando va por buen camino o debe mejorar.

HERRAMIENTAS

En la comunicación empresarial y en las estrategias se utilizan las siguientes herramientas:

El *análisis DAFO* es conocido porque cada una de sus palabras refleja un aspecto importante en la organización: la D-debilidades que son los puntos frágiles que se pueden encontrar en la organización; A-amenazas por aquellos aspectos que pueden llegar a empeorar la situación de la institución; F-fortalezas es el área fuerte en la organización y la que la mantiene arriba; y las O-oportunidades, las cuales son aprovechadas para mejorar la posición en la institución. Esta herramienta analiza la organización tanto interna como externa.

Es una forma de acción continua para evaluar efectos de diagnósticos en la organización, de manera práctica y viable analizando los factores que tienen mayor énfasis en la contrición de estrategias balanceadas necesarias para la dirección de la organización, así como la implementación exitosa de estas (Ponce, 2007, p. 113).

Otra herramienta sería el *diagrama de causa-efecto*, desarrollado por Kaoru Ishikawa, “es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las causas que pueden originar un determinado efecto o problema, que muestra la relación entre unas características o resultados de un proceso y sus factores causales, así como facilita las reflexiones sobre el proceso y cómo son controlados los factores de causas principales” (Universidad de Vigo, pdf, ‘El Diagrama Causa y Efecto’,

s/a y s/f)⁴. Este diagrama se emplea para solucionar los problemas y analizar las decisiones tomadas, involucrando las solicitudes de los públicos que la componen. Esta herramienta es implementada en grupos de personas que puedan participar para mejorar y crear soluciones estratégicas de manera gráfica, organizando y enumerando qué está ocasionando los problemas para ilustrarlo de manera útil para la entidad.

El diagrama de Pareto, gráfica para organizar datos que ayudan a conocer órdenes de prioridad en los objetos de la organización, permitiendo mostrar a través de gráfica los problemas que atraviesa la entidad y facilitando una mirada a los fallos tácticos que no se ven. Esta representación ayuda a establecer una orden de prioridad en la toma de decisiones en la estructura de la institución evaluando los posibles caminos a seguir y saber si estos pueden traer causa y efecto siendo importante para medir la calidad de la institución. “Este diagrama dice que un % de algo está produciendo un problema, y otro % es la causa. Con esta herramienta se concentran esfuerzos para localizar y eliminar esas pocas causas que producen el problema” (Ruiz-Falcó, 2009, p. 31).

Una herramienta importante y ,a veces, poco utilizada es la *misión*, considerada la razón de ser de una organización en la que se determinan funciones básicas que la institución va a desempeñar para conseguir sus necesidades y satisfacer a su público a través de los productos y servicios que esta pueda ofertarles ”La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus *stakeholders* y la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad” (Argandoña, 2016, p.8). Con esta se justifica la existencia de la institución formando parte de la identidad de la misma. Es importante porque influye sobre los miembros de la institución, se toma como base(s) para los análisis posteriores, elimina todas las actividades que no estén relacionadas estableciendo objetivos concretos que ayuden a establecer el ser de una organización.

Análisis PEST, funciona como un cuadro, analiza la situación en la empresa trabajando su entorno. Esta herramienta está propuesta por las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, el estudio de estas variables permite evaluar los productos y servicios que oferta la entidad, “utilizando cuatro perspectivas, para una estructura lógica en su realización, permitiendo entender, presentar, discutir y tomar decisiones” (Chapman, 22 de agosto 2004) Teniendo en cuenta la situación actual del

⁴ Universidad de Vigo, pdf, ‘El Diagrama de causa-efecto’ Gestión de Calidad. La Seguridad y el Medio Ambiente. Escuela Técnica Superior de Ingeniería. Consultado 14 de marzo de 2016. Disponible en: <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

entorno general de la sociedad, Martínez-Pedrés y Milla, denominan el análisis PEST como una estrategia y que este “no debe surgir de la nada, lo contrario debe responder al entorno de la empresa” (Martínez-Pedrés y Milla, 2012, p. 34).

De este modo, el análisis PEST, permite estudiar los diferentes impactos de los factores externos presentes en la organización, volviéndose útil y apreciando o reconociendo los planes en las empresas. Ayuda a solucionar aquellos planes más complicados, proyectando elementos que se han pasado por alto y que pueden influenciar en la toma de decisiones.

Al igual que las demás herramientas nombradas y aplicadas al entorno empresarial, es evidente que es útil en el momento de planificar, formalizar, valorar y mejorar la organización.

A la hora de poner en práctica un plan estratégico no está de más acatar algunas normas o reglas que ayuden a un correcto desempeño. Por ello, planteamos las ideas de algunos autores en relación a algunas reglas que se pueden tener en cuenta a la hora de realizar las estrategias en una empresa. Lattimore y Baskin, expresan que,

Los planes estratégicos y tácticos combinados producen planes permanentes que se pueden denominar como políticas, métodos, procedimientos estándar y reglas. En referencia a lo anterior expuesto nos dicen que se pueden originar planes de una sola vez que los autores nombran como programas, proyectos, campañas y presupuestos. Estos planes nos encaminan a la dirección y metas básicas que debe seguir una organización planteando bien claro cuáles son sus objetivos, propósitos, misión utilizando a las estrategias como parte o componente para alcanzar las metas (Lattimore y Baskin, 2008, p. 113).

Por tanto, las estrategias de comunicación y la implementación en las organizaciones determinan las oportunidades que se tienen para alcanzar proyectos, teniendo en cuenta la forma en la que la entidad decide afrontar las tareas a ejecutar. José Rojas señala que “Cada vez que se analizan los motivos por los que fracasan los planes estratégicos en una organización tanto privada como pública, la causa siempre es la misma, la falta de conexión entre el marco estratégico elaborado por la entidad y el propósito del subsistema de comunicación” (Rojas, 2014, p. 106).

El autor da por entendido que existen motivos claves por los cuales, dentro de una institución, sin importar su naturaleza, pueden salir mal los planes estratégicos. Pero para Waller y Nielsen, algunos contextos relacionados con la misma vertiente pueden ser aprovechados al máximo a la hora de generar las estrategias.

Getting the most from the generation stage means developing the power of three thinking strategies: 1- information processing, which enables us to acquire and manage data in ways that promote the generation of numerous ideas; 2- connections, which involve the ability to relate seemingly unrelated conditions or information, resulting in the generation of many unique ideas; and 3- motivation- which involves thinking that causes, channels, and sustains our desire to generate the actions necessary to make our ideas a reality (Waller y Nielsen, 1999, p. 87).

Los mismos autores destacan que para obtener unos buenos resultados en los planes internos como externo dentro de una organización es necesario que el público que lo compone se sienta responsable y adquiera competencia en torno a la adquisición de los mismos propósitos.

Siguiendo el mismo orden, Francisco Abascal comenta que con el desarrollo de las directrices estratégicas en la organización se introducen cambios en distintos aspectos, teniendo en cuenta su estructura y las necesidades de las instituciones.

- 1- Es bueno establecer responsabilidades claras para cada proyecto.
- 2- En los nuevos tiempos se deben contemplar los usos de las aplicaciones informáticas en la elaboración de los planes debido a que estos:
 - a) Permiten un desarrollo eficaz en algunos proyectos pequeños y unidisciplinarios.
 - b) Mantienen flexibilidad e integración para facilitar el desarrollo de los planes contemplados.
- 3- Se facilita el apoyo a nivel provincial para aquellas áreas y subcentros que lo necesiten evitando una duplicación de esfuerzos.
- 4- Se mantiene un seguimiento de las actividades.
- 5- Se coordina y potencia el desarrollo de los sistemas de gestión y del personal técnico.
- 6- Se garantiza la racionalización del soporte administrativo necesario.
- 7- Se clarifica las relaciones jerárquicas y el papel de las delegaciones (Abascal, 2000, p. 65).

Si bien sabemos que la planificación estratégica ha llegado a ser parte circunstancial de las entidades, también es bueno saber, que se convierten en la directriz cultural que la componen, debido a que para plasmar sus estrategias deben estar muy ligados al propósito que buscan como entidad sin dejar fuera los públicos que las componen.

De igual manera, encontramos que, para Llinás-Audet, X., Giroto, M., y Solé, F. “La puesta en marcha de los planes estratégicos ha sido para las universidades el elemento que ha propiciado el descubrimiento de la naturaleza peculiar de su organización y de las diferentes fuerzas jerárquicas y de información que la mueven y de la bondad o improcedencia de los incentivos” (Llinás-Audet, Giroto, y Solé, 2011, p. 24). Entendiendo que requieren evolución según las necesidades y gestiones a realizar y que trae como resultado una mejora en los servicios ofertados al igual que un fortalecimiento de su misión.

1.8.1. Estrategias de la comunicación interna

La comunicación es una parte esencial para el planteamiento de las estrategias. Se considera la comunicación estratégica y la estrategia de comunicación como un concepto semejante debido a que ambas se encuentran determinando qué comunicaciones son estratégicas y qué estrategias son comunicativas (Pérez -González, 2001, pp. 550-551).

Pérez González habla de las estrategias de comunicación como algo añadido *a posteriori*, no como algo sustancial al proceso estratégico de la solución de conflictos, sino que es un asunto vital para toda organización, para compartir valores, generar cultura y movilizar los activos invisibles que se reconocen en la comunicación y a la vez que se efectúan como un recurso estratégico lleno de oportunidades que establecen mejoras en la institución (Pérez- González, 2001, pp. 569-570).

Por otra parte, Rafael Benítez comenta que “las estrategias de comunicación muestran cómo la comunicación eficaz puede: ayudar a alcanzar objetivos globales, participa de manera efectiva con las partes interesadas, demuestra y exhibe el éxito del trabajo realizado, se asegura de que se entienda lo que se hace y cambia la percepción de los usuarios recordando en todos los niveles de la organización que se debe utilizar la comunicación como medio” (Benítez, 2013 enero 13).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la cuestión es que gracias a la utilidad de las estrategias en la comunicación en las empresas se descubren que las estrategias de comunicación se pueden visualizar como estrategias que buscan alcanzar en la organización posibles alternativas para el logro de los objetivos. Al mismo tiempo, se convierten en unas herramientas moduladas y diseñadas para emitir acciones comunicativas de orden interno y externo, que establecen procesos de comunicación para consolidar a la institución.

Uno de los componentes más importantes para la planificación estratégica es que se divide en dos conceptos fundamentales: “por un lado, la planificación utilizada para organizar un conjunto de acciones orientada al logro de los objetivos y, por otro lado, contemplando a la estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y relación con el entorno” (Matilla, 2008, p. 19).

La planificación estratégica es considerada una herramienta de desarrollo e implementación de proyectos para alcanzar los objetivos de la organización. Se funda en la idea inicial de mezclar elementos dentro de la empresa, tales como la búsqueda y validación de los recursos existentes, el respeto al entorno de la organización, como condición elemental dentro del desarrollo de los planes a seguir, al igual que realizar una relación directa basándose en los recursos que dispone la empresa para el alcance de sus objetivos. Estas cualidades permiten que la organización se prepare para enfrentar las situaciones futuras orientando los esfuerzos de la organización hacia metas que intervienen en el proceso de la planificación:

Es un proceso continuo que requiere de constante retroalimentación entorno al quehacer de la organización, se antecede al control de gestión para conseguir los objetivos que son establecidos para el cumplimiento de la misión recorriendo el futuro para adecuar los cambios y las demandas que son impuestas para obtener los objetivos de carácter prioritario (Armijo, 2016, p 8).

Este proceso dentro de las instituciones analiza todas las tareas que deben efectuarse anticipadamente para establecer un orden lógico en la ejecución de los planes de acción. Por lo tanto, establece una función básica en el proceso de comunicación dentro de la organización, promocionando las actividades y proyectos con nuevas ideas que les ayudará a realizar estudios, tomar decisiones, plantear dudas e implementar acciones hacia los públicos y la opinión pública.

Joan Elías y José Mascaray en su libro *Más allá de la comunicación interna, La Intercomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, plantean diez estrategias para la constitución

de valores y la conquista del comportamiento de los empleados en la institución. En el libro los autores plantean la necesidad de darle el valor que se merece a la comunicación interna en las instituciones, partiendo de diez estrategias consideradas el puente entre la comunicación interna y la empresa.

1º Estrategias del Apalancamiento: ordena metodología de decisiones y recursos, encaminados a investigar las causas de un determinado problema o situación que se pretende solucionar, una vez solucionado, se actúa sobre ella para alcanzar el objetivo propuesto.

2º Estrategia de Franquiciamiento: radica en capacitar profesionalmente y con rigor la utilización de la comunicación interna, coordinando y definiendo un espacio y territorio para su explotación.

3º Estrategia de Adelantamiento: consiste en preparar los medios y establecer procedimientos para realizar acciones encaminadas a la comunicación interna y de esta manera pueda ir por delante de los acontecimientos.

4ª Estrategia de Nominamiento: se fundamenta en disponer lo equipos necesarios para conseguir que las acciones de comunicación en la empresa no se visualicen como un frío intercambio de información, si no que se produzca una relación empática entre un grupo de personas identificadas y que se conozcan.

5º Estrategia del Acercamiento: utiliza la lógica de la distribución para garantizar que la información que se transmita llegue a su destino.

6º Estrategia de Acompañamiento: consiste en programar actividades individuales y personalizadas en la que una persona especializada, apoye el tránsito de una situación, aclare dudas, disipa incertidumbres, de forma que se pueda confiar y tomar decisiones para generar confianza.

7ª Estrategia de Ritualización: esta estrategia plantea la necesidad de poner en marcha rituales y actos definidos que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí misma.

8ª Estrategia de Facilitación: consiste en investigar qué obstáculos se interponen en el proceso de comunicación y una vez identificados, proceder a buscar solución.

9ª Estrategia de Diseño: utiliza las técnicas y métodos del diseño de la comunicación interna con un objetivo, captar la atención de los destinatarios de la información, de modo que se abran al conocimiento de lo que se quiere transmitir.

10ª Estrategia de Anclamiento: ordena metodológica y sistemáticamente los procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio y realizar actividades para anticiparse a las situaciones que pueden presentarse en la organización (Elías y Mascaray, 2000, pp. 117-196)

Estas estrategias permiten fijar un objetivo definido a la hora de mejorar la comunicación interna en las instituciones, debido a que con los nuevos tiempos las empresas no pueden obstaculizar su desarrollo, con estas tácticas se trata de establecer criterios de trabajo que se deben ajustar al tipo de empresa que quiera ponerla en marcha, para un mejor desempeño de su comunicación.

En síntesis, las destrezas adquiridas para los avances de la comunicación interna en las organizaciones con sus empleados, debe ser concebida de manera más amplia por aquellos profesionales que ejecutan la comunicación en las empresas, de esta forma, se crea complicidad y sentido de pertenencia a los valores que describen a la entidad.

1.8.2. Planificación Estratégica en las universidades

La planificación estratégica en las universidades es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el proceso de toma de decisiones y mejora el rendimiento de los procesos importantes que tienen lugar en la institución (Llinás-Audet, Giroto, y Solé, 2011, p. 37)

Las investigadoras, Loraine Giraud y Rosa María Chacón, exponen que la planificación estratégica universitaria es una herramienta para facilitar la gestión universitaria. Las autoras la definen como “la aplicación de indicadores de sostenibilidad donde se evalúan los componentes y subsistemas: sociales, académicos, institucionales, ambientales, financieros y de gestión universitaria” (Giraud y Chacón, 2014, p. 37).

Adela García en su investigación, *Planificación Estratégica en la Universidad Española: discurso y efecto* (García, 2013), comenta que a causa de las transformaciones que han ido surgiendo en las entidades de educación superior en España, más aún en las entidades

públicas, han tenido que implementar dentro de sus políticas planes estratégicos que les ayuden a definir claramente cuál su misión. La autora argumenta que, las instituciones de educación superior buscan responder a los nuevos retos de la sociedad tanto como a las demandas que vienen del ámbito internacional para competir por los niveles de excelencia educativa y estar presentes en el ranking internacionales. La planificación estratégica se visualiza como un mecanismo de institucionalización de las prácticas universitarias, considerando que la gestión tradicional no es suficiente para promover criterios de eficiencia y efectividad (García, 2013). En la investigación se realizó una búsqueda en las páginas web institucionales de 47 universidades públicas españolas, donde encontró que sólo 36 de estas habían publicado su plan estratégico en la web, entre ellas estaba la Universidad del País Vasco/EHU, con el plan estratégico del periodo 2007-2011.

Según Adela García, “la Universidad del País Vasco da un porcentaje de 100% tomando en cuenta los indicadores de docencia, investigación y transferencia de conocimientos. La UPV/EHU cumple en su plan estratégico un 44,3% de indicadores dirigidos al área docente, un 53,2% a la investigación y un 20,4% a la transferencia de conocimientos” (García, 2013, pp. 72-81). La UPV/EHU define en su Plan Estratégico los objetivos y estrategias para adaptarse al cambio social. Para la investigadora queda claro que el Plan Estratégico de la Universidad del País Vasco/EHU, al igual que las demás universidades analizadas, pone su mayor énfasis en la docencia, investigación y transferencia de conocimiento.

Por otra parte, Llinás-Audet, Giroto, y Solé, sostienen que la planificación estratégica se hace necesaria en las universidades por las siguientes razones:

- Debido a la gran cantidad de información que se trabaja a nivel universitario es necesario gestionar una organización compleja para que no resulte dificultoso su trabajo.
- Como un instrumento colaborador para superar las barreras que encuentra. En las universidades europeas se ven obligados a crear una organización con las mismas reglas y normas.
- El hecho de tener que rendir cuentas por las actividades y los gastos que realiza como entidad educativa.
- Hacia el fortalecimiento de los elementos que componen su misión como entidad.
- Para lograr entender mejor la organización a nivel empresarial y aprender a dirigirla.

- Entender u dar respuesta cuando es requerida por el gobierno y de esa manera obtener recursos suplementarios (Llinás-Audet, Giroto, y Solé,2011, p. 22).

En definitiva, los planes estratégicos vigentes en las entidades de educación superior se convierten en un reto de comunicación interna y externa que las entidades deben superar, para ello diseñan planes que incluyen las necesidades vigentes de la institución, los cuales invitan a superar e innovar la mejora de la institución. Son conscientes de que la comunicación juega un papel importante en la organización y sin un plan de acción sería difícil trabajar.

José Luis Almuñás define la planificación estratégica “como un proceso, coordinado, y sistemático, en la redefinición del rumbo institucional, integral, participativo e innovador” (Almuñás, 2011, p. 17).

Desde el punto de vista de José Almuñás, los objetivos básicos de la planificación estratégica en las universidades pueden ser:

- Asegurar el crecimiento y la sobrevivencia de las entidades de educación superior.
- Estas se centran en el impacto de los resultados en el entorno, con atención preferencia a las necesidades de los usuarios.
- La planificación estratégica busca promover el cambio para ajustar el rumbo de la institución lo más rápido posible.
- Favorece el pensamiento inductivo y la alternativa en el trabajo, así como el cambio continuo y la innovación.
- Posibilita el seguimiento y el ajuste constante de la estrategia formulada.
- Exige que las autoridades se involucren y brinden un espacio para la participación y el compromiso de los resultados (Almuñás, 2011, pp.18-19).

Estos puntos ayudarían a la entidad en la toma de decisiones, controlando la gestión, al igual que tener un seguimiento continuo de la misión en la universidad. Los objetivos trazados por el autor persiguen una mejora continua de los procesos y planes trazado por la organización.

José Luis Almuñás y Judith Galarza plantean cinco enfoques de planificación importantes en el contexto universitario (Almuñás y Galarza, 2012, pp. 77-78):

- 1- El enfoque basado en la estimación de la demanda social.
- 2- El enfoque de recursos humanos- demanda económica o matriz de insumo-producto.
- 3- El enfoque de la planificación normativa
- 4- El enfoque de la planificación prospectiva
- 5- Enfoque de planificación estratégica.

Desde el punto de vista de los autores los enfoques se centran en las distintas áreas y ramas que conforman las entidades de educación superior. Pero para nosotros dentro de la planificación debe existir enfoques destinados a los públicos internos tanto como a la organización de la entidad, los cuales puedan ayudar a componer y mejorar los procesos de planificación estratégica.

El concepto en el área de entidades de educación superior, ha tenido que ganar terreno y amoldarse a la estructura organizacional que la forma, al incorporarse a las tácticas organizativas de la universidad, han tenido que superar retos de estructura, organización y gestión, propias del sistema burocrático que la conforma.

Desde el punto de vista de Francisca Rosa Álamo “la planificación estratégica en las universidades se visualiza desde cinco etapas: evaluación externa, evaluación interna, declaración de la misión, formulación de una misión para el futuro y formulación de objetivos generales, específicos y acciones estratégicas” (Álamo, 1995, pp. 384-385).

Estas fases deben convertirse en el motor principal de los procedimientos estratégicos a seguir en las entidades de educación superior, porque si se evalúan, formulan y especifican los procesos de planificación estratégica, las universidades pueden valorar y reformular aquellas acciones que necesita reforzar.

1.8.3. Reforma universitaria y transformación organizativa

El concepto de Reforma Universitaria se focaliza hacia la reforma de los sistemas organizacionales y los métodos de enseñanza para que obtengan mejor rendimiento en la Institución. Las reformas intentan transformar, innovar y desarrollar las tareas administrativas y organizacionales dentro de las instituciones de educación superior con la finalidad de realizar cambios o cubrir las necesidades presentes en las distintas áreas de la organización. La problemática ha sido que los cambios se han impuesto con las transformaciones que vive la sociedad, entendiéndose que para estar a la altura deben ponerse al corriente de las innovaciones que surgen.

Juan Carlos Delgado define la reforma universitaria como el proceso mediante el cual la universidad reformula y actualiza sus procesos académicos y administrativos, su organización y su marco legal para adecuarse a los nuevos escenarios que constituyen su entorno, desde la escala planetaria hasta la local (Delgado, 2003, p. 388).

González-Laskibar y Olaskoaga-Larrauri consideran que “las reformas se convierten en una transformación organizativa en las Instituciones de educación superior IES, cuestionando ¿Cómo son las instituciones de educación superior desde el punto de vista organizativo? Este modelo estaba guiado por la tradicional jerarquía o procedimientos administrativos, que muestran cómo funcionaban las instituciones superiores de Educación (Olaskoaga-Larrauri y González-Laskibar, 2015, pp. 104-105).

En 1987 el Ministro de Educación y Ciencia, José María Maravall, decía que la reforma universitaria es un marco legal que hace viable la innovación en las universidades, partiendo de las propias leyes, que ayuda a su transformación, renovación y cambios de la mentalidad tanto de los estudiantes, Profesores como los funcionarios que la componen, dando un giro del modelo organizacional centralizado a un sistema diversificado y competitivo.

Al realizarse un cambio en los modelos de reformas universitarias se busca que en las universidades españolas se establezca un sistema de competencia, mejorando la calidad docente, administrativa e investigativa. De la misma forma que busca incentivar en la estructura organizativa una mejora en el desarrollo de sus planes de acción y planes estratégicos, a través de las siguientes fases:

1º Iniciar en el profesorado políticas organizadas para las prácticas de reformas universitarias.

2º Desarrollo de los decretos que ayuden a constituir la aplicación de dichas reformas.

3º Realizar procesos estatutarios en la universidad para que adquiriera un perfil destinado a las reformas creadas.

4º Transmitir en las comunidades universitarias competencias tomando como punto de partida los estatutos propios creados por el consejo.

5º Organización de los elementos necesarios para la puesta en marcha de las reformas realizadas (Maravall, 1987, pp. 9-15).

Von Humboldt expresa por otra parte que los afanados cambios que se vienen dando entre los ámbitos políticos, económicos, sociales y educativos en los entornos mundiales y propios de una ciudad, hace que las universidades se vean obligadas a crear un proceso de transformación o reformas que los ayude a mejorar sus ámbitos laborales, organizativos, fiscales y educativos, creando un salto cualitativo y organizativo que permita compartir el trabajo que se realiza en las universidades europeas impactando en la innovación (Von Humboldt, 2002, pp. 2-5).

Después de ver estas reflexiones sobre la reforma universitaria, se puede decir que el concepto de reforma busca efectos en las estructuras organizacionales educativas universitarias.

1.8.4. Estrategia universidad 2015 hacia la modernización en España

El Gobierno Español busca desde 2008 iniciativas para conducir a las universidades españolas hacia la modernización, desarrollando sistemas modernos. La idea fue impulsada por el Consejo de Ministros en 2010 con la denominada Estrategia Universidad 2015

(EU2015) que llevaría a cabo el Ministerio de Ciencia e Innovación y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte⁵ (Estrategia Universidad 2015).

El objetivo del proyecto es determinar las responsabilidades académicas, promover y facilitar eficacia y eficiencia social, que les ayuden a reconocer e incrementar su contribución social, debiendo rendir cuentas a las críticas sociales y a los distintos procesos y sistemas universitarios para una mejora y modernización del entorno universitario.

El concepto de “Estrategia Universitaria 2015” permite que las universidades se preparen académicamente y estén más internacionalizadas en el futuro. Una universidad reconocida y valorada socialmente debe formar a las nuevas generaciones. De ahí que el proyecto del Gobierno español sea invitar a todas las universidades a comprometerse con su futuro como entidades educativas superiores destinadas a formar a la sociedad.

El proyecto tiene como eje principal o misión conocer a qué personas se dirige; entender que como entidad de educación superior tiene que estar capacitada en unas líneas estratégicas que abarquen los principales retos del Centro educativo; así como dar respuesta a los problemas más específicos. Del mismo modo, intenta avanzar con decisión en nuevos conceptos de aprendizaje en las universidades, tomando en cuenta las actividades del profesorado junto al compromiso de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Además, la responsabilidad social tiene que llevar a la universidad a una mayor y mejor relación con los docentes e investigadores y que, a su vez, se puedan promover actividades académicas que transfieran resultados y conocimiento a la sociedad en general.

No obstante, las estrategias en este sentido representan una integración y un conjunto de acciones ordenadas cuyo desarrollo, coordinación y acuerdo deben permitir una aptitud importante en cuanto al desarrollo individual y colectivo de la institución académica para que se convierta en un Centro de excelencia.

Además de los propósitos ya nombrados, este proyecto pretende ayudar a todo el sistema universitario de España a ejecutar modificaciones estructurales promocionando las

⁵ Gobierno de España, Informe Estrategia Universidad 2015 (EU2015) (pdf s/f y sin autoría), 64 páginas. Este informe fue aprobado por el Consejo de Ministros en 2010, (consultado en octubre de 2015) y disponible en, <https://www.redtcue.es/biblioteca/ecosistema/5-estrategia-universidad-2015/file>

diferentes actividades y ofertas docentes, buscando la presentación de la eficiencia y eficacia de la academia. Su puesta en marcha debe estar pensada para reforzar e incrementar los servicios que ofrece a la sociedad, estableciendo marcos de modernización y puesta en marcha de los cambios necesarios en su organización, con el fin de favorecer las estrategias universitarias creadas por el Gobierno español.

En relación a las estrategias como instrumento de comunicación para el desarrollo y las estrategias universitarias de 2015 puestas en marcha por el Gobierno español, Stonich señala que:

Una estrategia puede estar brillantemente formulada, correspondiendo a la situación competitiva y apoyada por los recursos financieros y humanos apropiados; los procesos de dirección pueden estar perfectamente integrados y bien establecidos en toda compañía; pero lo mejor es que las estrategias se ajusten a la cultura organizativa, afectando, sin participar, al éxito de la estrategia (Stonich, 1982, p. 37).

Por consiguiente, los modos estratégicos empleados surgen para satisfacer una situación diferente, pero implementando estrategias de comunicación para alcanzar sus objetivos. Las estrategias que implementa la UNESCO van ligadas a un país en concreto, planteando objetivos y metodologías de las estrategias que necesitan para el desarrollo, mientras que en las estrategias implementadas por el Gobierno español vemos como surgen estrategias y planes involucrados en conseguir avances en las universidades, lo que evidencia la voluntad de tener un plan estratégico en educación superior para mejorar los sistemas de enseñanza, buscando la integración de la sociedad en la vida académica y divulgando lo que proyecta la universidad a la sociedad. “Sus iniciativas y directrices sitúan el conocimiento en el Centro de los esfuerzos para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador” (Plan Estratégico UPV/EHU, 2012-2017, p. 7).

Lo más importante es que las estrategias se convierten en un plan de acción para que la organización pueda responder a los retos de la competencia, donde cada uno de los individuos de la organización tiene su propia opinión de los beneficios y posibles éxitos de los planes de acciones ejecutados hacia un plan determinado. Esto exige una serie de tareas repartidas entre el equipo de trabajo de la universidad y los gabinetes de comunicación, cuyo

esfuerzo se orienta hacia un mismo fin al encontrarse todas las actividades organizacionales y comunicacionales a su cargo (Gobierno de España, 2010)⁶.

Es por esto que “la necesidad de disponer de una selección de tácticas con un enfoque claro de las estrategias garantiza la existencia de la empresa” (Martínez-Pedros y Milla, 2012, p. 5). En este caso, aplicable a la institución pública de la Universidad.

1.8.5. Estrategias universitarias en el proyecto Europa 2020

Tras la implementación de las estrategias del Gobierno español, la Unión Europea ha establecido otros objetivos para 2020, englobando también el término de ‘Estrategia’.

El proyecto Europa 2020 (EE2020) da inicio en el año 2010 con una comisión que propone tres prioridades, basadas en una mirada al futuro y visualizando a Europa para el 2020:

- 1- El desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación, fomentando el crecimiento inteligente y la formación de sus habitantes.
- 2- Promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva, ayudando a un crecimiento sostenible.
- 3- Fomentar una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial buscando el crecimiento integrador en el país y dotando de empleo a sus miembros (Estrategia Europeas 2020, p. 5).

Estas estrategias buscan el crecimiento de la UE para la próxima década. La UE evidencia que el mundo vive en constante transformación y que para que las instituciones de educación superior estén a la altura de los acontecimientos se necesita un sistema inteligente, sostenible e integrador, para alcanzar altos niveles de productividad y cohesión social.

Por ello la UE se proponen como objetivos para el 2020 mantener empleo, innovar, educar, integración social y clima/energía, siendo necesario el reforzamiento de estas áreas, a través

⁶ Estrategia Universidad (EU2015) Aprobado en Consejo de Ministros del Gobierno de España en 2010.
Disponibile en https://www.uab.cat/doc/DOC_cei_estrategia2015_edicio2010 [Consultado 2012, julio 05]

de estrategias apoyadas por otros miembros de la unión europea y que persigan los mismos resultados.

Las instituciones de educación superior forman parte de la puesta en marcha de las estrategias europeas 2020, con el fin de fomentar el conocimiento y avanzar en la formación de la sociedad en momentos de crisis y de adaptación a los nuevos entornos tecnológicos, sociales y económicos. La idea no es solo fomentar y pasar una crisis sino también crear condiciones, métodos, técnicas sostenibles que permitan el crecimiento en las distintas áreas académicas, institucionales, organizativas para su desarrollo institucional y esto se adquiere a través de planes estratégicos a largo, medio y corto plazo.

Para comprender la dimensión y el impacto de los procesos de planificación en una institución educativa, particularmente universitaria, “es necesario reafirmar que la educación superior, constituye el eje al igual que el soporte para el desarrollo económico, social y cultural de una nación, región, en general del mundo” (Daza 2010, p. 2).

La sociedad de hoy al igual que las universidades en los últimos tiempos ha ido afrontando cambios y debido a estos cambios se ve con la necesidad de cambiar su sistema de organización y gestión para uno que este de la mano con las circunstancias, por lo cual al implementarse las EU2015 implementadas por el gobierno de España, en el 2010, a partir de allí se gestionan un poco más en las universidades las herramientas para realizar planificación estratégica en la entidad, está claro que para las universidades la ejecución de la estratégica es algo nuevo debió a que esta clases de trabajo o roles se realizaba en grandes instituciones y no es hasta los años 80 que incursiona en instituciones públicas, conociendo de ella la manera de adaptación en los distintos sectores, algo que hay toma en cuenta y que dificulta las cosas “las universidad pública no se maneja de la misma manera que una privada aunque sean universidades” (Revista de Educación, 2011, pp. 33-54).

En la misma revista de educación, citada anteriormente, los autores Llinás-Audet, Giroto, y Solé, hablan sobre los retos que han tenido que afrontar las instituciones educativas superiores para implementar la elaboración de planes estratégicos de comunicación recolectando datos, evaluando procesos, organizando actividades al igual que implementando otros aspectos que les permitan optimar su comunicación. Las entidades de educación superior constituyen modelos de organización matricial para optimizar aquellos recursos de los que dispone, tanto para su público interno como externo.

Para Arellano “las estrategias de comunicación son una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos” (Arellano, 2008, p. 4).

Almuiñas y Galarza consideran que “las universidades se encuentran operando en medio de incertidumbres, turbulencias y complejidad, que les obliga a la búsqueda de la eficacia y la eficiencia de su modelo de gestión y para esto es necesario la implementación de estrategias que las guíen” (Almuiñas y Galarza, 2012, p. 75).

1.9. La comunicación universitaria para el desarrollo y el cambio social

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO)⁷ recopila datos de expertos sobre las estrategias de comunicación, los cuales definen a la comunicación como un motor de cambio y un factor clave para el desarrollo humano. Especifican que las estrategias se basan en el impulso de esfuerzos realizados por los asesores, acompañantes, expertos tomando en cuenta la apropiación de los contenidos y el proceso comunicacional de los individuos a los cuales va dirigido.

Las aportaciones de la comunicación para el desarrollo contribuyen a la movilización comunitaria dentro de un paradigma participativo con la finalidad de diálogo entre los miembros de la comunidad, fortaleciendo la capacidad de dar a conocer sus aspiraciones, necesidades y problemas a las autoridades y a la sociedad.

En el consenso de Roma de 2006, al igual que en el Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo, se llegó a la siguiente conclusión: la comunicación para el desarrollo es un proceso social basado en el diálogo, que utiliza instrumentos y métodos buscando cambios en diferentes niveles para compartir conocimientos y habilidades, para lograr cambios sostenidos y significativos en la comunicación. Considerando que este nexo de la

⁷ UNESCO, 2011: Más allá de los mensajes. Estrategias e instrumentos de comunicación para el desarrollo (pdf, 101 páginas), Primera edición, octubre de 2011, impreso en México. Disponible en www.unesco-mexico.org (Consultado 2012, julio 07)

comunicación en el desarrollo de las naciones hace que sea un elemento principal en los programas, alimentándose de la sociedad y del conocimiento local.

Las agencias de las Naciones Unidas identifican cuatro enfoques de la comunicación para el desarrollo:

La primera, es la comunicación para el cambio de comportamiento por sus siglas en inglés BCC denominado como un proceso interactivo donde se despliegan mensajes usando canales información con el propósito de mantener comportamientos apropiados.

La segunda, comunicación para el cambio social con sus siglas en inglés CFSC, en la cual se reconoce la importancia de la conferencia y la necesidad de facilitar la participación y el empoderamiento, utilizada para destacar la importancia de la comunicación horizontal y el rol de las personas como agentes de cambio cubriendo la necesidad de negociar habilidades y buscando enfoques en los procesos de coloquio para que la comunidad pueda superar obstáculos.

El tercer enfoque es la comunicación para la incidencia: propone organizar, dirigir e influir en el clima político junto a las decisiones programáticas, políticas públicas de apoyo a la comunidad al igual que la proporción de temas específicos, es los medios para buscar cambios en la relación de poder y la sociedad, por medio de incidencias que construirán las estrategias generales de comunicación para el desarrollo de los líderes políticos y sociales.

El cuarto enfoque se centra en el fortalecimiento de un ambiente que permita el desarrollo de los medios y la comunicación enfatizada en fortalecer las capacidades de comunicación e influyendo en la infraestructura de la institución, siendo necesarias para permitir medios libres que sirvan al interés del público con mayor acceso a los medios y a los canales de comunicación para todos los grupos que pueden expresar sus opiniones y participar en la toma de decisiones.

Partiendo de estas premisas surge la comunicación por el cambio social pensado como un enfoque privilegiado para las estrategias y describiéndolo como un proceso de coloquio entre los individuos, que les permitirá definir quiénes son, qué desean y cómo van a trabajar para mejorar su vida.

De esta manera, la comunicación para el cambio social busca comprometer a la gente con cambios y aportaciones que permita cumplir necesidades y definir cambios, fortaleciendo la

identidad cultural, la confianza, el compromiso, al igual que fomentar procesos centrados en el conocimiento y acciones colectivas.

La información adquirida parte de las estrategias de comunicación para el desarrollo en el país de México, donde fueron comprendidas por actividades orientadas a empoderar a las comunidades a través de los medios y procesos de comunicación. De esta forma complementaban las actividades de los programas regulares de comunicación e información promoviendo la libertad de expresión, el acceso a la investigación y la participación entre el gobierno y la ciudadanía, al mismo tiempo que los sectores de comunicación e información aportan herramientas metodológicas para la implementación de proyecto (Grigsby, 2011, p. 37).

1.9.1. Comunicación y cultura en la universidad

Desde el punto de vista de M. José Cercos “No hay organización empresarial sin cultura y la cultura es el instrumento más eficaz de que dispone el líder de la empresa” (Cercos, 1994, p. 9) Entendiendo que las empresas reúnen lo que son sus experiencias, historias, ritos, valores y lenguajes, tomando en cuenta la trayectoria que recorre la institución para encontrar respuesta a las demandas de una sociedad. El hecho de que los miembros que componen la universidad comparten diversas culturas le sirve a la organización para crear una visión, misión y objetivos, plasmados dentro de su plan estratégico.

Joan Costa en su libro ‘*Diseño, Comunicación y Cultura*’ ayuda a entender que la cultura es el reciclaje de ideas y materiales antiguos que se introducen a través de la innovación, es la introducción constante de novedades que van al ritmo de la sociedad (Costa, 1994, pp. 15-16).

Según la investigación realizada por Marta Rodríguez-Martín y Darío Páez sobre ‘*La Influencia de la Cultura social y de la cultura organizacional en las universidades*’, se explica que la cultura organizacional de la universidad viene estrechamente ligada a las diferentes estructuras y organizaciones que la componen y, a su vez, tienen repercusiones en las prácticas universitarias: “La escasa existencia de diferentes significados en la universidad respecto a las prácticas organizacionales de cada universidad se encarga de establecer sus propios criterios de dirección-gestión y les otorgan distintos significados a los aspectos

organizacionales” (Rodríguez-Martín y Páez, 2009, pp. 26-27) . Los autores resumen la práctica organizacional de la UPV/EHU en los PDI y los PAS con los siguientes ítems:

Lazos de compromiso entre las personas, fidelidad con la universidad, coordinación entre compañeros, criterios entre unidades, criterios objetivos para asignar cursos, reasignación de funciones o tareas por resultados, evaluación, rendimiento individual, capacitación en gestión como criterio esencial para los puestos directivos, capacitación en enseñanza como criterio esencial para actividades docentes, capacitación en investigación, criterio esencial para actividades investigadoras (Rodríguez-Martín y Páez, 2009, p.26).

Los miembros de una organización son llamados a compartir lo que sucede dentro de la entidad y esto les ayuda a producir, transmitir y recibir información a través de los intercambios culturales. Estos autores señalan que la UPV-EHU presenta su máxima prioridad para las funciones dentro de la organización. Con el profesorado docente e investigador se necesita afianzar y potenciar la coordinación entre las diferentes unidades que componen la entidad, al igual que entre las personas que dirigen y transmitan los distintos proyectos de futuro dentro del Campus.

Los mismos autores se refieren a las personas que dirigen la institución como “aquellas que deben encontrarse cercanas a las personas que trabajen en la entidad y se deben crear caminos que logren dar a conocer la calidad de la gestión, al igual que buscar la disposición de mejorar las practicas organizacionales dentro de la institución” (Rodríguez-Martín y Páez, 2009, p. 31).

Consideramos importante destacar que las expectativas y demanda de una organización dependen directamente de las personas que las componen, de esta manera, se crean sistemas de valores presentes en la organización que las utilizan como guía para identificar cuáles serán los objetivos a seguir.

Del mismo modo, destacan que para el Personal de Administración y Servicios es necesario llegar a acuerdos para las promociones profesionales, al igual que el profesorado, las personas que trabajan en la universidad se deben encontrar cercanos a ella, se deben crear oportunidades de formación de acuerdo a la necesidad de la institución y la disposición de mejores prácticas organizacionales.

Esta clase de cultura dentro de la organización ayuda a definir cuál es la postura en la que se encuentra la UPV/EHU, viendo la estructura por la cual están representados el sector del

PDI y el sector del PAS (Investigación realizada por Rodríguez--Martín y Páez, 2009). No obstante, en los resultados encontrados sobre la cultura organizacional y los aspectos culturales que componen la UPV/EHU, se observa que la universidad ha entendido que para que exista una buena disposición en los ámbitos organizacionales deben ser los grupos que componen la entidad quienes lideren esa cultura organizacional. Así, se vio necesaria la creación de una Oficina de Comunicación con el fin de proyectar la imagen de la Universidad y fomentar la comunicación interna y externa con todo lo que acontece en la institución.

1.9.2. Los grupos de interés como parte esencial del desarrollo de las actividades en las universidades

Las entidades que buscan la sostenibilidad de la empresa tienen que conocer y fomentar la comunicación entre sus públicos. Isabel Ruiz Mora lo define como ‘grupos de interés’ y se refiere a ellos como “el diálogo y las relaciones con los públicos, postulado como uno de los principales retos de las organizaciones, a su vez, comenta que los públicos se convierten en unos elementos protagonistas de gran parte de las acciones de las empresas” (Ruiz-Mora, 2012, p.173).

Los *stakeholders* en las organizaciones pueden ayudar a afianzar la ética y la cultura organizacional a la que pertenecen y son un elemento fundamental para el desarrollo de la organización, para que esto suceda, es necesario que exista un interés de comunicarse o mantener una relación directa.

Se distingue una característica básica de los públicos que componen una entidad de educación superior porque se convierten en un puente entre los públicos y la Oficina de Comunicación y el rectorado, pero notando que los públicos hacen referencia de esta área de manera general, es decir, comprendiendo la macro-organización que es una universidad, como es el caso de la UPV/EHU con más de 45.000 integrantes.

En las universidades nos encontramos con diversidad de *stakeholders*, profesores de distintas áreas de las ciencias, empleados, alumnado... Y dependiendo de su cultura e interés se mueven de distinta forma dentro de la universidad. Los públicos internos en las organizaciones también crean valores que ayudan a otorgar dentro de la organización un sentido positivo y facilitan alternativas a la institución para forjar una cultura organizacional

fuerte. Se dice que la visión actual de la gestión de la comunicación interna en las universidades debe tener en cuenta el rol que cumplen estos públicos en la construcción de la imagen corporativa; más allá de la función de calidad de servicio que proyectan en la sociedad (Lojo, 2011, pp. 85-88)

A su vez, estos *stakeholders* desempeñan roles y funciones que les permitan comunicarse en los diferentes espacios presentes en la distribución organizativa de la institución.

Caballero, G., García, J., y Quintás, M. consideran que los *stakeholders* en las universidades tienen gran importancia y reflexionan sobre ese poder. Estos autores se refieren a este poder a través de distintos conceptos (Caballero, García, y Quintás, 2008, pp. 43-46):

- Poder coercitivo, es aquel que tolera el uso de los instrumentos y restricciones físicas. De este modo se controlan las aplicaciones significativas por las autoridades hacia los públicos.
- Poder utilitario, es el que, resultado de los bienes y servicios para controlar la relación coexistente en el uso de los materiales adquiridos, tras los resultados empleados.
- Poder normativo-social, es el que resulta de los símbolos que dan prestigio a la entidad, contribuyendo a la imagen social y el amor a la organización que desarrollan tras la aceptación de pertenencia.

Los *stakeholders* o grupos de interés también les afectan las consecuencias de los objetivos planeados por la organización. Freeman, opina que “Las relaciones con los *stakeholders* funcionan en tres niveles de análisis: racional (la organización en su conjunto), procedimental (los procedimientos operativos habituales) y transaccional (la negociación diaria)” (Freeman, 2012, p.391).

Como se ha podido observar, la gestión de los *stakeholders* o público de interés es importante dentro de cualquier identidad, dependiendo del sector o área institucional adquieren un valor para la empresa o institución, debido a que, gracias a ellos se reconocen medidas, objetivos y planes de acción que afectan a la organización.

Lelia Zapata, desde el portal de recursos humanos en Perú, en la columna de ‘*Segmentación de Públicos Internos*’, nos describe la importancia de conocer cuáles son los públicos internos de la universidad, debido a que estos se encuentran integrados por aquellos que se relacionan en la institución (Zapata 2016). Los públicos internos en Perú están, igualmente,

clasificados como en las instituciones de educación superior en España y que ya han sido mencionados (PAS, PDI y Alumnado)

1.9.3. Comunicación corporativa en la universidad

Ángeles Durán en su Tesis Doctoral '*Nuevas Tendencias en la Comunicación Corporativa: Aplicado a un Modelo de Corporate Universitario*' (2005) aborda el modelo de comunicación corporativa en las universidades españolas partiendo de tres modelos básicos: el modelo de Villafañe, el modelo MAGICO UJI, y el modelo del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid. A partir de estos modelos analiza los servicios de comunicación universitaria a través de los Gabinetes de Comunicación en las universidades de la muestra. Se centra en el aspecto corporativo, en la importancia de los servicios de los gabinetes de prensa, así como en su estructura y organización, y en los recursos que tienen que ver con la comunicación y que ayudan en las tareas de la organización.

Ángeles Durán indica que existe poca bibliografía relacionada con el tema corporativo universitario que pudo complementar con la asistencia a congresos y otros encuentros académicos. En su investigación realiza un análisis de los principales elementos que intervienen en el proceso de comunicación en 64 universidades españolas, entre ellas 17 privadas y 47 públicas a través de cuestionarios dirigidos a los gabinetes de prensa. Así pudo realizar una aproximación conceptual al *Corporate Universitario*.

Por otro lado, Villafañe describe de forma general cómo se encuentra aplicado el concepto de comunicación corporativa en las universidades, enfatizando el uso de la imagen corporativa y puntualizando que requiere ser gestionada por profesionales para una proyección competitiva. Para ello es necesario establecer estrategias que definan la entidad de la organización, su comportamiento e identidad. Este autor, citado por Durán, plantea que la identidad corporativa de una universidad se puede integrar por tres elementos, entendiendo que ayudan a marcar la diferencia de cada institución académica con relación a otras. Estos elementos vienen definidos por la historia de la universidad, el proyecto docente e investigador y la cultura corporativa (Durán, 2005, pp. 176-176). Al mismo tiempo, aborda las políticas de imagen corporativa en las universidades al igual que el comportamiento corporativo y la personalidad corporativa explicando que estas están al servicio de las metas institucionales de la organización enlazadas con el plan estratégico de la organización y el

plan estratégico de imagen corporativa, para ayudar a concretar la visión y misión de la institución (Durán, 2005).

Ángeles Durán destaca que las universidades españolas carecen de una visión y misión correcta sobre los servicios de comunicación, considerando que es necesario definirla, debido a que ayuda a la universidad a concretar sus estrategias y determinar su imagen corporativa a través de una adecuada planificación de la comunicación. La planificación y organización de la comunicación corporativa en la universidad es una herramienta imprescindible, sin embargo ‘posee un estado de debilidad’ manifestado a través de los resultados obtenidos en los planes de comunicación analizados, donde determina que no existen reglas de acciones de comunicación, que la misión de la universidad se establece con el plan estratégico y que los públicos se encuentran segmentados, indefinidos y no ponderados, en función a lo que considera importante la institución.

Norberto Mínguez, expresa que “la comunicación corporativa es parte del comportamiento de la organización, por tanto, no se refiere solo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento de la empresa y la transmisión de información de la entidad, gestionando de modo eficaz la percepción las informaciones al igual que la imagen corporativa de la empresa hacia los diferentes públicos que la componen” (Mínguez, 2000, p. 5).

La comunicación corporativa consiste en la recepción y exposición de los mensajes de la empresa, desde la investigación realizada por Durán (2005), se percibe que las universidades españolas trabajan el concepto de comunicación corporativas enfocándose en la transmisión de los mensajes, gestión de la imagen y su marca.

Se destaca que la comunicación corporativa de las entidades de educación superior se encuentra consolidada por la trayectoria institucional que posee, pero sus públicos no se encuentran identificados. La marca de la institución procede de su cultura e historia y los públicos la limitan a los usos comerciales.

En general, la comunicación corporativa de las universidades encierra un conjunto de tácticas y técnicas para dar a conocer la organización y satisfacer las necesidades comunicativas presentes en su entorno.

Los últimos tiempos se han caracterizado por los grandes cambios que han surgido en las entidades de educación superior para comunicarse con la sociedad, al igual que, con sus empleados. De hecho, con el tiempo, han tenido que poner en funcionamiento planes estratégicos y Oficinas de Comunicación que abarquen las distintas actividades que realizan

estas entidades, teniendo en cuenta la capacidad de generar información y la diversidad de públicos que las componen.

Es importante entender la comunicación como una parte del ser humano y conocer los estudios realizados desde distintos paradigmas que han permitido su comprensión, tanto en su uso natural como en los aspectos empresariales.

Laura Navarro en su tesis doctoral *'Procesos y Estrategias de la comunicación para el Desarrollo'* plantea la comunicación en las entidades de educación superior con vista al desarrollo, para ayudar en la práctica y definir valores en la entidad, entendiendo que los cambios sociales son una realidad que afecta a la cultura y estructura de la organización y que son necesarias para promover, desarrollar y alcanzar las metas de la institución (Navarro, 2003, pp. 221-222)

La comunicación en las entidades de educación superior requiere algo más que estrategias y una mejora de la imagen institucional, necesita ser ampliada en los diversos Campus y áreas que componen la entidad, desarrollando al máximo su trabajo en conjunto con, las Facultades, Escuelas, Institutos, Centros, etc.

Por ello, Rodiles y Viel, consideran que “la comunicación adquiere un papel aún más relevante que el que históricamente ha representado; pues más allá de transmitir ideas y pensamientos, debe contribuir al entendimiento mutuo sobre la base de un diálogo, respeto, culturas, tradiciones, ideologías, filosofías, entre otros aspectos, los cuales fortalecen la bases para el desarrollo del hombre como individuo al igual que el de la sociedad en su conjunto” (Rodiles y Viel, 2016, p.2). Estos autores en su investigación sobre la *'Comunicación Universitaria: Pautas para su gestión desde el contexto de la educación superior en Cuba'* señalan que: “Las universidades no escapan de una relación comunicacional dentro de su organización sino todo lo contrario, éstas han de ser una entidad de tal magnitud que se ven afectado por los procesos evolutivos y las transformaciones administrativas que aborda la institución”. Para estas investigadoras cubanas las instituciones universitarias no toman en cuenta la gestión de la comunicación, asumen que el proceso de comunicación debe ser natural y que debe surgir espontáneamente a través de sus experiencias. Indican que al tratar la comunicación dentro de las universidades demuestran una ausencia de actividades comunicacionales y situaciones que no ayudan a la maximización de la información sobre los procesos importantes, influyendo de modo negativo en la integración y valores culturales (Rodiles y Viel, 2016, p 3).

La comunicación en una entidad como la universidad, debe ser motivadora, con un énfasis en los productos y servicios que oferta; reconocida por las personas que forman el entorno de la institución; debe ser una comunicación con interacción entre los diversos equipos, aéreas y conglomerados que la forman, para que las informaciones puedan ser compartidas entre sí.

Miguel Aguilera y Pedro Farias expresan que:

La comunicación universitaria es un modelo de tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos debido a que se ha tenido que adaptar al cambio y a las nuevas formas de comunicar, integrando estas necesidades e iniciando un proceso de comunicación organizacional ganando espacios concretos en la sociedad a la que pertenece y por sus cambios sociales (Aguilera y Farias, 2010, pp. 95-98).

Para estos autores el concepto de comunicación en la universidad viene a raíz de la implementación de organización institucional, las instituciones educativas superiores en España se ocupan de muchos temas y de los distintos sectores que la representan. Recurren a estrategias de comunicación para difundir las informaciones en la Universidad y para integrar las acciones en las distintas estructuras que la componen.

La comunicación universitaria se percibe como una expresión dentro de la institución que viabiliza la interacción de las universidades con sus públicos, permitiendo la participación de éstos en los proyectos establecidos, buscando una finalidad, sobrevivir a los cambios sociales, comprendiendo las distintas realidades sociopolíticas y económicas que la rodea (Rodiles y Viel, 2016, pp. 9-10).

La comunicación en la universidad ha ido ganando una importancia creciente, hasta resultar una parte central en la sociedad, viéndose como parte primordial de los quehaceres de la Universidad. Por eso, ha integrado Departamentos en sus estructuras que se encargan de gestionar el trabajo, logrando una relación entre la sociedad, las nuevas tecnologías y las informaciones que surgen a diario, con recursos estratégicos en su implementación.

Tomando como punto de referencia a Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, se puede considerar que la comunicación posee cinco funciones principales en la organización, que son:

1° destacar y controlar el comportamiento de sus miembros al igual que sus motivaciones, 2° aclara lo que se hace a los empleados,

3° expresa emociones ayuda a los empleados a mostrar sus sentimientos,

4° satisfacer sus necesidades,

5° proveer de información para que las personas tomen decisiones (Robbins y Judge, 2009, pp. 351-352).

Estas funciones pueden convertirse en una guía a seguir para las entidades de educación superior. La comunicación interna trabajada desde la entidad necesita ser mejorada para obtener resultados óptimos.

La opinión de Herranz, Tapia y Vicente es que “la comunicación en la universidad supone una participación activa para lograr reforzar su imagen actual” (Herranz, Tapia y Vicente 2009, p. 263), pero desde nuestro punto de vista es algo más que preponderar la imagen de la institución, debido a los grandes cambios e innovación que experimentan las universidades. Parece necesario un cambio de pensamiento en cuanto al trabajo de comunicación interna y externa que se realiza.

Boris Tristá expresa que “la comunicación hace posible la integración, el funcionamiento y la existencia de la organización” (Tristá, 2004, p. 3). Sin embargo, las instituciones de educación superior no son distintas a estas necesidades de comunicación. Es por ello que se han visto en la obligación de adecuar el funcionamiento institucional en los nuevos procesos.

En un artículo publicado por la revista *Harvard Business Review*, de los autores David P. Norton y James Coffey en 2007, reflejaba las estrategias de comunicación en la organización involucrando a los diferentes usuarios que la componen. En el artículo denominado “*Building an Organized Proceso for strategy communication*” se presentaba la organización y el éxito de saber emplear correctamente el ejercicio de las estrategias. Proyectaban nuevas técnicas estratégicas para ser ejecutadas por los empleados y para interactuar con los clientes, con las compañías o con los altos ejecutivos, intentando que no fuera dominio exclusivo de una sola área. Estos autores observan que los empleados de una institución a veces no entienden las estrategias de su organización al no estar suficientemente informados, dando como resultado el poco conocimiento y la falta de relación entre la institución y el público interno. Para ellos, es de suma importancia formar a los empleados en relación a la comunicación estratégica. En este artículo se presentan factores claves para el desarrollo de las estrategias.

Sandra Massoni describe la estrategia de comunicación como “un proyecto de comprensión, un principio de accesibilidad, que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo porque está presente en múltiples dimensiones o disciplinas y fluido porque la dimensión comunicativa es un espacio intermedio y como tal, se encuentra en constante movimiento” (Massoni, 2005, p. 4).

Las estrategias de comunicación no se deben pensar sólo como un mensaje a transmitir, sino como un escenario en el que operar sobre los actores sociales. El concepto enlaza estudios sociales y socioculturales, la relación existencial entre otras disciplinas, incluyendo la sociedad y su cultura.

Canella-López, Gegunde, y Cecilia, puntualizan que “la nueva teoría estratégica se ha convertido en un espacio interdisciplinario de discusión, logrando convocar al interior de la estrategia a investigadores de diversos espacios y temas como es el caso de la de los comunicadores, epistemólogos, filósofos, ingenieros entre otros” (Canella-López, Gegunde., y Cecilia, 2014, p. 2).

Villegas especifica que la teoría gestada por Rafael Alberto Pérez, se encuentra agrupada por las opiniones de expertos de Italia, EE. UU y Latinoamérica, especificando desde distintos entornos el uso de la palabra “Estrategia” y “Comunicación”. A juicio de Dino Villegas la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y las aportaciones de los diferentes autores latinoamericanos busca ser menos exacta y más aclaratoria, menos creada y más organizada (Villegas, 2009, p.229) El concepto busca cambiar el pensamiento de las empresas en los últimos años y posicionar en nuevo espacio a las nuevas teorías argumentadas en todas las ramas de las ciencias.

Desde la posición de Rafael Alberto Pérez se plantea un enfoque y un tipo concreto de estrategias donde surja una alianza, entre la empresa, el país y las grandes zonas económicas (Pérez-González, 2008, p. 653) El autor sostiene que “algunos fallos de las estrategias en el mundo actual se basan en los pensamientos de la teoría, modelo y paradigma en los que se estableció el termino de estrategia, desatancando que cuando se habla de estrategias se piensa a futuro y cómo realizar planes; y cuando hablamos de comunicación es la expresión de las personas y los conocimientos” (Pérez -González, 2006, febrero 12).

Es por ello que se reformula una nueva teoría con el objetivo de introducir la participación, la comunicación y otros valores en la formulación de la nueva teoría, buscando entender el

concepto en los ámbitos sociales de la acción estratégica y del ser humano, iniciando desde lo general a lo complejo (Pérez -González, 2013, julio 01).

No obstante, la implementación de esta teoría existía tras un espacio de más de 10 años dirigida a las nuevas teorías de comunicación y denominado CINTE (Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica), designada como una comunidad de investigadores en el ámbito de la comunicación estratégica, organizada para trabajar en el desarrollo y aplicación del pensamiento de la nueva teoría estratégica NTE. El grupo de investigadores que trabajan con las NTE se encuentra integrado por profesionales de la comunicación, académicos y universitarios de diferentes países. El CINTE busca conseguir una nueva teoría clasificando las actividades sociales. Este organismo pretende integrar a las universidades y a las diversas organizaciones ya existentes que se encuentren interesadas en un programa que les permita complementar todos los aspectos relacionados con la comunicación estratégica.

Esta teoría es una propuesta iberoamericana que ha logrado el interés en estrategias de comunicación a nivel internacional y ha sido promovida por FISEC, Foro Internacional Sobre Estrategias de Comunicación, la cual trata de construir y desempeñar una teoría general de las estrategias de comunicación, propuesta por R. Alberto Pérez y Sandra Massoni en 2009, quienes plantearon una reorganización de las estrategias de comunicación, guiándose por cinco pautas básicas:

- 1- El entendimiento de la clave de la teoría estratégica.
- 2- Concebir las estrategias como una ciencia de la relación y la articulación social.
- 3- Darles a las estrategias una orientación más dialogante, comerciante, consensual y social.
- 4- Añadirle a los factores económicos a los más correspondidos y sutiles para la teoría.
- 5- Proporcionar a través de la nueva teoría reglas explicativas, orientativas y artículos (FICES, julio 2014).

Desde esta perspectiva, los investigadores encontraron resultados estratégicos que han aprovechado como herramientas en la comunicación, ayudando a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Estas pautas fueron tomadas como punto de partida para la creación de la nueva teoría y se plantean ocho elementos para desarrollarla.

- La estrategia es un fenómeno biológico
- Heredamos un sistema estratégico, pero también lo modificamos con nuevas capacidades

- El sistema estratégico humano aspira a vivir mejor
- El objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones
- La estrategia no es una fórmula
- La estrategia debe generar sorpresa y revolución
- Criterios de las estrategias humanas
- Estrategia hoy, somos lo que elegimos (Pérez- González, 2014, octubre 12).

Este nuevo paradigma busca afrontar las necesidades de estrategias presentes en las diversas disciplinas de las relaciones humanas, agrupando los conceptos de empresas-estrategias – comunicación.

Al mismo tiempo, la gestación del nuevo concepto le da a la comunicación notabilidad dentro de los procesos estratégicos, manifestando que la comunicación debe ir de la mano de las técnicas estratégicas en las empresas.

1.9.4. Comunicación digital

Los cambios tecnológicos, junto a la cultura digital, han hecho que las entidades de educación superior ejecuten planes de integración, configurando nuevas herramientas que le permitan expandir sus conocimientos, así como, comunicarse entre ellos, con el objetivo de desarrollar un puzzle que integre las nuevas tecnologías y la estructura formal que la componen. Este esfuerzo les permite difundir de diversas maneras las informaciones generadas por la entidad.

Otra tarea prioritaria que han tenido que asumir estas entidades es la integración o bases de mensajes en Redes Sociales, sin duda alguna convertido en el pilar destacado para la comunicación, tales como el software de Internet que les permita utilizar canales de transmisión: correo electrónico, blog, URL, plataformas de red, entre otras. Así, la Universidad se convierte en agente activo en la cultura digital y según Lara “adopta un papel de comisariado para construir y promover contextos flexibles que permitan el trabajo colaborativo en red y atraer la innovación creativa desde fuera de sus límites organizativos” (Lara, 2009, p.15).

Para conseguir la transmisión del mensaje, los departamentos de comunicación han tenido que equiparse de algunas herramientas “la más común en la web de los Departamentos de

prensa en las universidades son: notas y comunicados, dossier de prensa, archivos y vídeos, archivos de imágenes, documentos, seguimiento de medios, revista interna, revista externa, informe anual, informe RSC, credencial digital” (Paniagua, Gómez y Fernández, 2012, p. 695).

Las entidades de educación superior han reconocido la importancia que tiene el uso de estas herramientas para promover e intercambiar las informaciones elaboradas por la organización institucional, además de ser utilizadas por el personal interno funciona como motor para interrelacionar a los públicos externos, así como para captar nuevos públicos.

Al mismo tiempo, la incorporación de los entornos digitales en los departamentos de comunicación de las entidades de educación superior se ha convertido en un desafío: “La organización corporativa o institucional debe mantenerse en contacto con todos sus públicos y debe realizar intercambios con ellos. La aplicación de las herramientas asociadas a la web ha traído consigo una modificación de las rutinas comunicativas cuyo impacto se está dejando ya sentir” (Paniagua, Gómez y Fernández, 2012, p. 692).

SEGUNDA PARTE: PROCESO METODOLÓGICO

2. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. . Objetivos e Hipótesis

La finalidad de esta tesis doctoral es conocer la gestión y organización comunicacional, así como las estrategias de comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. El fin principal del estudio es identificar los elementos que actualmente conforman la comunicación institucional. La metodología utilizada en este estudio, que tiene carácter exploratorio, es de triangulación y corte mixto, parte de la complementación de técnicas cualitativas a través de entrevistas en profundidad y observación directa -que pretenden describir las potencialidades e impresiones que académicos y expertos en gestión tienen sobre la comunicación de su universidad- y una técnica cuantitativa, basada en la encuestación por medio de cuestionarios a los diferentes colectivos de la Universidad. Así, el estudio nos acercará a perspectivas de lo conocido, previo y actual sobre la gestión y organización comunicacional en la institución de la UPV/EHU.

Teniendo en cuenta estas premisas, este trabajo ofrece una guía de aplicación para la planificación y evaluación de la gestión de la comunicación en la universidad.

Técnicas cualitativas utilizadas en la investigación

- Recopilación de información a través de revisión bibliográfica y documental de carácter internacional
- Observación directa no participante en la Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

- Entrevistas en profundidad semi-estructuradas a personas de distintos ámbitos: responsables y empleados de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU; profesorado de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación; periodistas de los medios de comunicación vascos; y entrevistas realizadas en la Universitat Autònoma de Barcelona realizadas a una representación del profesorado experto en comunicación y gestión académica, científica y tecnológica del Campus de Bellaterra, como fruto de una estancia de investigación en 2016.

Técnicas cuantitativas desarrolladas en el estudio

- Encuesta dirigida a los diferentes colectivos de la Universidad: Personal Docente e Investigador (PDI), Personal de Administración y Servicios (PAS) y Alumnado, realizadas en los tres Campus de los Territorios Históricos de la Comunidad Autónoma Vasca: Campus de Álava, Campus de Gipuzkoa y Campus de Bizkaia, situados en las tres capitales de provincia (Vitoria-Gasteiz, Donostia-San Sebastián y Bilbao)

Esta Tesis parte de un estudio previo realizado como Trabajo de Fin de Máster en Comunicación Social, titulado “*Estrategias de Comunicación y Organización en la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea: La Oficina de Comunicación, un estudio de caso*”, defendido en febrero de 2014, que obtuvo la calificación por parte del tribunal de Sobresaliente (9).

El *Master de investigación en Comunicación Social* ha sido la *puerta* para realizar el Programa de Doctorado en la UPV/EHU, gracias a dos Becas concedidas por el Gobierno de la República Dominicana para la realización de la Tesis Doctoral que sigue la misma línea comenzada hace cuatro años. Actualmente, en esta Tesis se han desarrollado más técnicas de investigación, más entrevistas en profundidad y se ha ampliado el periodo de estudio (2012-2017). Este periodo está incluido en los dos Planes de Comunicación específicos puestos en marcha por la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU (2012-2015 y 2016-2019).

2.1.1. Objetivos

El **objetivo general** que se persigue en esta investigación es explorar la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU desde la perspectiva del público interno de la universidad y el público externo más relacionado con la Oficina de Comunicación que son los medios de comunicación vascos, identificando las estrategias de comunicación y la organización institucional que utiliza la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través de su área de Comunicación.

Este objetivo general se materializa en una serie de **objetivos específicos** que facilitarán el estudio y el desarrollo de la investigación holística.

1. Analizar la comunicación organizacional interna y externa que trabaja la Oficina de Comunicación y que va dirigida a su entorno más cercano y a la sociedad en general.
2. Conocer los Planes de Comunicación de la UPV/EHU en los que se recoge la comunicación interna y la comunicación externa.
3. Definir cuál es la imagen que proyecta la Oficina de Comunicación al público interno y público externo.
4. Identificar la estructura y organigrama de la UPV/EHU que influye directamente sobre la comunicación y la organización institucional en la universidad.
5. Valorar el grado de participación y conocimiento que tiene el público interno de los trabajos de comunicación de la Oficina de Comunicación de la universidad.
6. Explorar la perspectiva que tienen los distintos colectivos o públicos de interés de la Universidad (PDI, PAS y Alumnado) sobre la información y la comunicación en la UPV/EHU.
7. Conocer la perspectiva de los periodistas vascos con los que se establece una comunicación directa entre la UPV/EHU y los medios de comunicación.
8. Explorar las consideraciones que tienen expertos y expertas en gestión de la comunicación en la Universitat Autònoma de Barcelona, como un modelo a tener en cuenta según los responsables en Comunicación de la UPV/EHU.

2.1.2. Hipótesis

Para alcanzar estos objetivos se parte de las siguientes hipótesis:

H1. La UPV/EHU trata de mejorar la comunicación interna y comunicación externa con las estrategias contempladas en el Plan de Comunicación.

H2. La estructura de la universidad ayuda a que las tácticas de comunicación consigan los objetivos trazados en el Plan de Comunicación.

H3. La gestión de comunicación interna de la universidad es valorada de forma positiva por el público interno y público externo, aunque consideran que la comunicación interna está más desatendida que la comunicación externa.

H4. La gestión de comunicación de la UPV/EHU refuerza la imagen de la institución hacia la sociedad.

H5. El público externo, concretamente los profesionales de la información, considera que las estrategias de comunicación y las informaciones que les son transmitidas desde la UPV/EHU activan la imagen de la institución.

H6. La comunicación y la organización institucional presentes en la UPV-EHU han evolucionado correctamente, permitiendo a la institución alcanzar sus retos.

2.2. Método y técnicas de investigación

El presente estudio se basa en distintas técnicas de investigación para combinar diferentes procedimientos, pues los diversos enfoques teóricos y sus métodos caracterizan los debates y la práctica de la investigación. Uwe Flick indica que “los métodos se deben seleccionar y evaluar según su conveniencia al tema de estudio” (2004, p.143). La investigación que se presenta responde a un estudio descriptivo por lo que es idóneo elegir varios métodos de investigación para compensar las posibles debilidades de unos con las potencialidades de otros.

La investigación se traza como un estudio exploratorio que parte de la implementación de las técnicas mixtas de investigación (cualitativas y cuantitativas), desarrolladas en un estudio de caso particular, la UPV-EHU y, concretamente, la Oficina de Comunicación de esta universidad. Estas técnicas permitirán cubrir las áreas necesarias para comprender el sistema de comunicación organizacional presente en esta universidad y, a su vez, servir de experiencia a otras entidades de educación superior.

Como afirma Pineda, “la importancia de combinar enfoques de investigación, que aborden los estudios cuantitativos como el cualitativo, al igual que la triangulación, como estrategia metodológica permite fortalecer el diseño de investigación y les da mayor garantía a las informaciones recolectadas” (Pineda, 2008, p. 97). Con el modelo mixto “se combinan distintas fases de la investigación con métodos cualitativos y cuantitativos, dándole la misma validez a cada uno de ellos sin ser ninguno de ellos priorizado” (Pereira, 2011, p. 19).

En el transcurso de la investigación se realizan una serie de técnicas que permiten plantear una revisión actual del objeto de estudio con fuentes y referencias bibliográficas y hemerográficas. Así, se obtendrá una recolección de datos a través de una observación directa no participante en la Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea durante un mes. Esta técnica se complementará con entrevistas en profundidad para obtener una perspectiva más cercana, por parte de diferentes profesionales y expertos de la Comunicación y de la Comunicación Institucional que trabajan en la UPV/EHU. También se plantea el uso de una técnica cuantitativa con un cuestionario que se dirige a una muestra determinada estadísticamente entre diferentes sectores (PDI, PAS y Alumnado) de la comunidad universitaria de la UPV/EHU, recogiendo

sus opiniones, efectos y otras consideraciones en relación a la comunicación difundida por la universidad.

Con la metodología de esta investigación se plantea un diseño que permite extender la validez, credibilidad, fiabilidad y lograr una confianza en las informaciones que se trabajan. El estudio viene diseñado de manera descriptiva, teniendo en cuenta que nos referimos a un caso específico. Es decir, su propósito es el de interpretar realidades de hechos, por lo que incluyen descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El tipo descriptivo enfatiza sobre conclusiones dominantes y cómo sobre una persona, grupo, entidad o cosa, se conduce o funciona en el presente. Además, debemos contemplar lo específico o individual como una proyección de lo general en lo particular, de forma que un discurso formado desde lo particular “implica y expresa a la sociedad y a la cultura más general” (Galindo-Cáceres, 1998, p. 205)

La metodología cualitativa, con sus correspondientes técnicas de investigación, unida a la metodología cuantitativa, que permite examinar los datos de manera numérica (especialmente en el campo de la estadística) haciendo un uso intenso de las técnicas matemáticas, respaldan esta Tesis doctoral.

Corbetta considera que las técnicas de recogida de datos de la investigación cualitativa se pueden agrupar en tres grandes grupos: observación directa, entrevistas en profundidad y empleo de documentos (2003, p.105) Justamente, son las tres técnicas utilizadas en esta tesis doctoral desde la parte cualitativa, a la que sumamos, como ya hemos señalado, la encuestación a una muestra probabilística sobre la percepción que tienen tres colectivos de la universidad en relación al trabajo que se realiza en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU.

2.2.1. Estudio específico exploratorio de la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU

Tal y como hemos señalado, esta Tesis se focaliza en el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU para el tratamiento y elaboración de la información en la comunicación dirigida al público interno y público externo. Se trata de una aproximación a ‘un estudio de caso’ dado que no se ha podido realizar un estudio completo de todas las técnicas de comunicación, con todas las herramientas de comunicación que tiene a su alcance la universidad por el gran volumen de información y por la complejidad de la propia UPV/EHU, con una estructura que acoge a más de 47.000 personas y que necesitaría más de una Tesis Doctoral para realizar un análisis completo de la comunicación a través de todas sus secciones, Campus y Centros, desde el momento que se descentralizó la Comunicación de la universidad. Por tanto, se trata de un estudio específico similar al estudio de caso en cuanto al método de trabajo y que se centra en la comunicación organizacional, no en los contenidos de la comunicación y en la percepción de una muestra de sus públicos.

Para Yin (2009), Stake (1998), Reyes (1999), Yacuzzi (2005), el estudio de caso ha innovado los métodos de investigación en las Ciencias Sociales a partir del siglo XIX, convirtiéndose en una herramienta fundamental en esta rama de las Ciencias y aportando un nuevo método de conseguir resultados de investigación.

Roberto Stake define al estudio de caso como “un estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998, p. 11). Con este método de estudio se destacan investigaciones holísticas, etnográficas, fenomenológicas, biográficas, etc.

Yacuzzi señala que el estudio de caso es “el que permite indagar detalladamente en este mecanismo, con mayor profundidad que los estudios estadísticos. Su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo cómo y por qué” (Yacuzzi, 2005, p.1) El mismo autor sugiere que cada método de investigación en las Ciencias Sociales tiene una utilización concreta y en el método de caso se pueden formular las preguntas de investigación ¿cómo? ¿por qué? No requieren control sobre lo que pasa en la investigación, concentrándose en los acontecimientos contemporáneos y abarca otros casos posibles de investigar.

Además de las preguntas planteadas por Yacuzzi, para Tomás Reyes los estudios de caso se pueden clasificar en dos tipos: el primero es el que intenta derivar conclusiones generales a partir de un número limitado de casos; el segundo es el que pretende llegar a conclusiones específicas a partir de un sólo caso, debido a la importancia o interés particular de su historia (Reyes, 1999).

Yin Robert expone que “el diseño de los estudios de caso viene dado según la característica del plan de investigación, sirviendo este para indicar qué clase de estudio se aplicará. Puede ser un diseño simple denominado como holístico o un diseño de caso múltiple con una unidad integrada a través de una investigación empírica que tiene rasgos distintos”⁸.

Dentro de este marco, se puede examinar o investigar sobre un fenómeno en su entorno real, no existe límite evidente entre lo que se investiga y el contexto en el cual se encuentra, a su vez pueden ser utilizados diversas fuentes de información y teorías y por último ayuda al estudio no solo del caso que se investiga sino estudiar un único caso como múltiple caso. Según se ha citado, “caso simple es similar a un experimento sencillo y la razón para un caso simple es cuando representa la cuestión crítica probando una teoría bien formulada. Esta teoría debe especificar un conjunto claro de proposiciones, así como las circunstancias dentro de las cuales se plasman proposiciones verdaderas para que este le ayude a confirmar la teoría planteada en la investigación” (Yin, s/f p. 25).

El estudio que se presenta es específico y bebe tanto de un método similar al estudio de caso como a un análisis etnográfico durante la fase de observación directa no participante. Este estudio ayuda a explorar, describir y explicar los procesos de comunicación en una Oficina de Comunicación que pertenece a una universidad pública, la Universidad del País Vasco/EHU, la cual se puede tomar como experiencia para otras entidades de educación superior.

⁸ Yin Robert K, Investigación sobre Estudio de Casos, Diseños y Métodos, segunda edición, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi , 35 p, Consultado marzo, 2016, Disponible en <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

Tabla 1. Evaluación y Calidad de un Estudio de Caso como Método de Investigación

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fases de investigación que se aplica
<p>Validez de la construcción: ayuda a establecer lo que se debe estudiar en la medida de los conceptos que se necesiten para ser estudiados</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Uso de fuentes diversas y evidencia de triangulación *Establecimiento de evidencia investigativa *Revisión de estudios preliminares 	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración de datos *Enriquecimiento de datos *Composición de información
<p>Validez interna: establecer las relaciones entre todas las conexiones que pueden ser usados en la investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Establecimiento de patrones de investigación *Explicación del fenómeno investigado *Realización de análisis de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> *Analizar datos *Crear una secuencia informativa *Comparar informaciones
<p>Validez externa: constituye con el alcance de los resultados obtenidos y ayuda en su generalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Uso de técnicas por otros estudios realizados 	<ul style="list-style-type: none"> * Determinar el diseño de investigación a utilizar
<p>Fiabilidad: ayuda a demostrar en qué medida los procedimientos y obtención de datos en la investigación pueden ser utilizados por otros investigadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Implementación de protocolo de estudio de caso * Investigación de otras investigaciones realizadas con estudios de casos 	<ul style="list-style-type: none"> * Recopilación de información. * Coincidencia con otros investigadores en los resultados alcanzados.

Fuente: Yin (1986) citado en Martínez, 2006, pp. 178-179.

El estudio específico en esta Tesis Doctoral se lleva a cabo en la Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, universidad pública en la Comunidad Autónoma del País Vasco ubicada en tres Campus de las ciudades de Bilbao, Vitoria y San Sebastián, cada Campus caracterizado por distintas especialidades o

titulaciones. Con la investigación se quiere conocer cómo funciona la comunicación interna y externa, las estrategias que se implementan, así como la organización institucional que influye en el proceso de comunicación de la universidad. Igualmente, se quiere conocer la perspectiva del público interno y público externo sobre los distintos aspectos de la comunicación en la UPV/EHU, teniendo en cuenta la percepción de los periodistas de los medios de comunicación, como público externo por excelencia en la difusión de las noticias de la propia universidad.

Por consiguiente, se plantean cuatro fases de investigación, que se describen a continuación:

2.2.2. Primera fase: Revisión bibliográfica y documental

La investigación comienza con una revisión bibliográfica profunda como fuente de información documental para desarrollar un marco teórico-conceptual y poder situar el estado de la cuestión. Todo ello se realiza de una manera contrastada con diversos autores del ámbito internacional.

De acuerdo con A. Gálvez Toro, “La revisión bibliográfica y documental es un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea esta clínica, docente, investigadora o de gestión” (Toro, 2002, p. 25).

Esta primera aproximación al objeto de estudio es importante y fundamental no sólo para concretar los contenidos que se van a analizar sino, también, para establecer unas pautas coherentes y ordenadas a la hora de investigar.

Las principales fuentes de investigación serán los artículos publicados en revistas de alto impacto y en otras revistas científicas, Tesis Doctorales, monografías científicas, monografías divulgativas, textos periodísticos, documentos de la UPV/EHU relacionados con los Planes Estratégicos y Planes de Comunicación, manuales, Congresos, Jornadas, Seminarios, etc. Se revisará bibliografía y hemerografía internacional, así como fuentes de Internet de calidad relacionada con el objeto de estudio.

2.2.3. Segunda fase: Observación directa no participante

Esta fase se plantea como un estudio específico con individuos reales. Denominada dentro de los métodos de investigación-etnográfica, con la intención de vivir en su escenario social durante un tiempo (en este caso, un mes) a partir del cual construimos un análisis caracterizando la cultura y la forma de trabajo del grupo a investigar. Con esta técnica cualitativa “se enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos” (Martínez-Miguélez 2000, p. 8).

El propósito de esta técnica es estudiar la estrategia de comunicación y la comunicación organizacional empleadas en la Oficina de Comunicación de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), describiendo la realidad que cuentan sus protagonistas, buscando focalizar las experiencias de las personas, en este caso, las que trabajan en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU. El objeto de estudio no es el análisis de la información que se elabora en la Oficina sino el funcionamiento, la organización y la distribución de tareas. Se trata de conocer la forma en la que se transmite la información y las estrategias de comunicación que se utilizan para informar y comunicar a las personas integrantes de la comunidad universitaria y al público externo, principalmente, medios de comunicación y sociedad en general.

En la exploración de datos la prioridad será la inducción, a través de la práctica de observación directa no participante desarrollada para obtener contacto con el fenómeno a investigar, respondiendo a cuestiones encontradas que permitirán ir desde lo general a lo específico. “La observación registra la construcción de una situación social o institucional que necesita ser observada en su funcionamiento normal, realizando un trabajo de campo para situarnos en punto material más próximo a los sujetos o situación que se necesita observar, definiendo la situación” (Callejo, 2002, p. 410).

Por otro lado, aplicamos este procedimiento para recabar información desde dentro de la identidad, al igual que observar al grupo a investigar, para obtener información directa de los sujetos en su propia realidad. Esto nos permite conocer las actividades que realizan en el día a día y que no son visualizadas desde el exterior de la entidad.

En consecuencia, “observación es la forma más sistemática y lógica para el registro visual y verificable de lo que se busca conocer, captando de la manera más objetiva posible lo que sucede en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicar lo que está ocurriendo

en el mundo empírico y de esta manera resolver problemas” (Campos, Covarrubias, y Lule, 2012, p. 49).

De acuerdo con Naresh K. Malhotra es el segundo método más utilizado en las investigaciones descriptivas, dado que ayuda a registrar los patrones de conducta de la gente en forma sistemática para obtener información verídica. Malhotra enfatiza que “en esta técnica no se pregunta ni se comunica con la gente que observa, la información se obtiene conforme ocurren los eventos” (Malhotra, 2004, p.186).

El diseño de esta técnica permite que la obtención de los datos sea coherente, al igual que los obtenidos de forma simple para ser registrado, explicando de manera científica lo que ocurre en la práctica donde comúnmente se trabaja con información para comunicar. La finalidad será aplicar con naturalidad y espontaneidad las situaciones que acontecen en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU.

El tiempo empleado fue un mes, concretamente del 15 de septiembre al 15 de octubre de 2013, una vez iniciado el curso académico y siendo un mes que no tenía ningún elemento ni acontecimiento que pudiera alterar la rutina de trabajo. Es un mes a caballo entre septiembre y octubre, dentro del primer cuatrimestre docente. Los horarios de observación directa en la Oficina de Comunicación fueron de lunes a jueves de 9:00 a 16:00 y los viernes de 9:00 a 15:00. La técnica se ha desarrollado dentro del entorno laboral de los participantes, obteniendo las informaciones tal y como suceden.

Este tiempo de análisis se considera suficiente. Según Wolcott (1993) “el tiempo destinado para el trabajo de campo debe ajustarse y reajustarse a las circunstancias y condiciones del campo mismo y de la investigación en general” (citado en Silva y Burgos, 2001, p. 93). Se considera que un mes es suficiente para estudiar la estructura interna y el trabajo desarrollado por el personal. El grupo observado lo componían siete personas: 4 mujeres y 3 hombres.

Se utilizó como instrumento de recopilación de datos un cuaderno de notas y el ordenador, donde se registraron todos los acontecimientos que pasaban durante la estancia en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU y de esa forma poder razonar sobre los hechos que observábamos.

El papel que se cumplió como observadora fue totalmente formal. Se reveló a los integrantes de la oficina la tarea de la investigadora y su objetivo. Durante un mes formé parte de la oficina sin interrumpir los trabajos de los/as empleados/as. Gracias a la colaboración de las personas que componían el lugar de estudio, se logró realizar la técnica de investigación

propuesta. Para despejar algunas dudas y completar el análisis de observación, se realizaron entrevistas en profundidad a las personas responsables y a los empleados de la Oficina de Comunicación.

El análisis de la observación directa no participante en la Oficina de Comunicación ha sido la materia prima que permitió el análisis y el contexto de la investigación.

2.2.4. Tercera fase: Entrevistas en profundidad

En esta tercera se buscaron fuentes orales que complementaran la investigación y se realizaron 39 entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Este tipo de entrevista requiere una cuidadosa preparación y realización. Se basa en un guion de preguntas o consultas que la persona entrevistada irá respondiendo, por lo que se necesita cierta habilidad para saber buscar aquello que quiere ser conocido, focalizando la conversación en tópicos a cuestiones precisas y relevantes.

La entrevista es una vieja forma de indagación cuya variabilidad va de lo informativo al área científica, desde lo político hasta la intimidad, mostrando lo conocido y lo que se considera corriente para llegar hasta lo desconocido, es una especie de renovación acostumbrada del contacto personalizado con el mundo, mostrando en forma de narración la búsqueda de un grupo de información.

Es evidente que utilizando sólo una técnica no se lograrían recopilar los datos suficientes. De ahí, el planteamiento de una segunda fase de investigación para trabajar con las entrevistas en profundidad y recabar nuevos puntos de vista, nuevas informaciones relacionadas con el objeto de estudio. Rodríguez-Hoyos, Calvo, y Haya, argumentan que la entrevista en una investigación “es esencial cuando se busca penetrar en el significado que la protagoniza, atribuyendo en las actividades y dinámicas sociales en las que han participado y de las que forman parte” (Rodríguez-Hoyos, Calvo, y Haya, 2015, p. 471).

Como afirman Taylor y Bogdan “la entrevista profundiza por medio de encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones expresadas con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1987, p.195) Estos autores coinciden con el pensamiento de Álvarez-Gayou, quien la explica como “una conversación

que tiene una estructura y un propósito en la investigación cualitativa, busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez-Gayou, 2003, p.109).

Esta técnica de investigación social posee distintas modalidades denominadas entrevistas en profundidad: las que relacionan la historia de vida o autobiografía; las dirigidas al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente; y las entrevistas cualitativas en profundidad, siendo capaz de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios y situaciones personales.

La selección de informantes a través de la técnica de la entrevista puede definirse como una tarea continuada en la que se ponen en juego diferentes estrategias para determinar cuáles son las personas más relevantes, según los objetivos de la investigación, en un momento determinado durante el trabajo de campo (Rodríguez-Gómez, Gil, y García-Jiménez, 1996, p.136).

En esta tesis doctoral la técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad realizada cara a cara en todos los casos. Las entrevistas se han realizado a diferentes personas relacionadas directamente e indirectamente con el objeto de estudio. La metodología cualitativa se considera una forma de obtener información a través de una conversación. En este caso, las entrevistas se han concertado con cita previa y acorde a las personas entrevistadas:

- Responsables de la Oficina de Comunicación y Empleados de la misma oficina
- Profesorado de los distintos Campus universitarios de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa
- Periodistas de los medios de comunicación vascos

Se implementó este método para estudiar de manera descriptiva y cualitativa con el fin de comprender la investigación desde una perspectiva holística. Por eso, tras la revisión de bibliografía relacionada con el tema y la realización de la observación directa no participante, se elaboró un guion de preguntas abiertas para recoger información en relación a las estrategias de comunicación y la organización institucional en la UPV/EHU. La guía de preguntas se fue adaptando según el grupo de personas a entrevistar. Todas las entrevistas se han grabados en audio y se han transcrito posteriormente, así se anotan todas las aportaciones orales de las personas entrevistadas, sin olvidar ninguna de importancia, y se facilita el contenido adquirido con el cual se trabajará en la redacción de la tesis doctoral.

Por otra parte, se vio oportuno realizar una estancia de investigación en la Universitat de Barcelona (UAB) para conocer otra experiencia en paralelo a la de la Universidad del País Vasco. Se entrevistó a personal del área de Comunicación y Relaciones Públicas de la UAB, expertos/as en comunicación y gestión de la comunicación con el fin de obtener otra mirada, otro punto de vista sobre la comunicación institucional y la organización comunicacional.

Las opiniones recogidas en las entrevistas han sido codificadas para preservar el anonimato puesto que lo importante son las opiniones aportadas. De tal manera, las personas que han participado llevarán la letra de su cargo (R=Responsable, P=Profesorado, A=Personal de Administración y Servicios, etc.) En el caso de los/as profesionales de los medios de comunicación utilizaremos el código designado (M) junto a la inicial del nombre de cada medio (B= Berria, C= Correo, S=Cadena SER, etc.). Además de los códigos asignados, todos los cargos irán acompañados de un número ordinario para designar a la persona. Otra de las variables codificadas será el género (H= Hombre y M=Mujer).

Los Campus constituyen otra variable utilizada (A= Álava, B=Bizkaia, G= Gipuzkoa). En el caso de las personas que intervienen en la Universidad Autónoma de Barcelona, la variable codificada será el cargo (E= Experto) y la letra 'C' que designe a Catalunya, podía haber sido la 'B' de Barcelona, pero la 'B' estaba elegida para designar al Campus de Bizkaia.

Entrevistas a Responsables de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU

Las entrevistas se realizaron a los directivos de la Oficina de Comunicación: Pedro Ugarte, Responsable de la Oficina de Comunicación; Matxalen Sotillo, Coordinadora de la Oficina de Comunicación; y Gorane Agirre Mandaluniz, jefa del Gabinete del Rector/a, técnica y coordinadora de la Oficina de Comunicación. Cada entrevista duró aproximadamente 50-55 minutos.

Tabla 2. Responsables de la Oficina de Comunicación UPV/EHU

Cargo	Nombre y Apellidos	Lugar de trabajo	Campus
			Leioa
Encargada del Gabinete de Prensa	Gorane Agirre	Rectorado	02 noviembre 2013
			Leioa 17 octubre 2013
Responsable de la Relación con los Medios de Comunicación	Pedro Ugarte	Rectorado	
			Leioa
Responsable Técnica del Departamento de Comunicación	Matxalen Sotillo	Oficina de Comunicación	18 octubre 2013

Tabla 3. Guía de la entrevista con las personas responsables de la Oficina de Comunicación

1. Para iniciar cuéntame un poco de tu trayectoria profesional, como has llegado a este cargo y las funciones y tareas que desempeñas y Cómo se desarrolla el trabajo en el puesto que te encuentras.
2. ¿Es empleada/o exclusiva con dedicación en el gabinete de comunicación en la universidad o realiza otras actividades o funciones dentro de la misma?
3. ¿Si tuviera que elegir una palabra que definiera el cargo que desempeña sería?
4. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este cargo?
5. ¿En el tiempo que lleva desempeñando estas funciones en la Oficina de Comunicación de la universidad que cambios se han realizado?
6. ¿Antes de la creación de la oficina de comunicación como Departamento dentro de la universidad como era la comunicación de la institución?
7. ¿Qué tiempo tiene instituida la Oficina de Comunicación de la universidad del País Vasco UPV/EHU?
8. ¿Expliqué por favor en que consiste la Oficina de Comunicación de la universidad?
9. ¿Cuáles son las funciones y objetivos de comunicación de la Universidad del País Vasco UPV/EHU?
10. ¿Cuáles son las técnicas y actividades de comunicación que rigen en una institución educativa de enseñanza superior cómo la UPV/EHU?
11. ¿La universidad cumple con los objetivos planteados en el área de comunicación? ¿Por qué?
12. ¿Los servicios comunicativos que oferta la universidad son competitivos?
13. ¿Cuántas personas componen la Oficina de Comunicación de la universidad?
14. ¿Cuáles son las valoraciones o monografía directas de estas personas?
15. ¿Existen planes de formación dirigidos a los trabajadores de la Oficina de Comunicación?
16. ¿La Oficina de Comunicación posee comunicación interna? ¿Como la define?
17. ¿Existe una buena comunicación ascendente, y descendente en la Oficina de Comunicación? ¿Me explica cómo funciona por favor?
18. ¿Cómo está dirigida esta comunicación en el Departamento?
19. ¿La estructura organizacional de la Oficina de Comunicación favorece el flujo de información entre los empleados?
20. ¿De qué maneras es empleada la comunicación externa en la universidad?

21. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios en relación a la comunicación externa realizada por la universidad?
22. ¿Cómo es la comunicación interna entre los campus?
23. ¿En qué campus Universitarios se prestan más los servicios de comunicación de la Universidad?
24. ¿Se detectan problemas a la hora de realizar los modelos comunicativos al tener varios campus universitarios?
25. ¿Que son estrategias de comunicación para la UPV/EHU?
26. ¿Cómo se planifican las estrategias de comunicación?
27. ¿En qué consiste el plan estratégico implementado en la universidad?
28. ¿Qué tiempo lleva la universidad del país vasco UPV/EHU realizando este plan de comunicación?
29. ¿Me puede decir por favor como es llevado a cabo?
30. ¿Cuáles son las personas que se encargan de realizar los planes estratégicos de la institución?
31. ¿Ustedes como Departamento de comunicación tienen responsabilidad en las planificaciones estratégicas?
32. ¿Cuáles son las herramientas y técnicas de comunicación que utiliza la Oficina de Comunicación para llevar a cabo las estrategias de comunicación?
33. ¿La Oficina de Comunicación tiene la oportunidad de revisar y comentar las estrategias de comunicación sugeridas por el consejo antes de implementarlas?
34. ¿La universidad utiliza especialistas en estrategias de comunicación para las mismas?
35. ¿Se puede decir que varían las estrategias de comunicación dependiendo del interés que se quiere propagar?
36. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para que el público externo se informe de las cosas que pasan en la universidad?
37. ¿Hasta el momento estas estrategias les han funcionado y de qué manera?
38. ¿Cómo se utilizan las estrategias de comunicación en los ámbitos locales nacionales e internacionales?
39. ¿A su opinión cuál es el papel que desempeñan las nuevas tecnologías con las estrategias de comunicación?
40. ¿Cree que la universidad está actualizada en el área de las TIC y por qué?
41. ¿Considera que el nivel tecnológico de la universidad? ¿Es suficiente para las actividades comunicativas?
42. ¿Cómo evaluaría las redes sociales con las estrategias de comunicación utilizadas por la universidad?

43. ¿Cómo se organizan los contenidos en la página Web?
44. ¿Quién se encarga de trabajar de manera general la página Web de la UPV?
45. ¿Cómo es la relación del gabinete de prensa de la universidad con los medios de comunicación?
46. ¿Qué medios participan más con la universidad?
47. ¿La Universidad del País Vasco UPV-EHU tiene necesidad de crear estrategias comunicativas para los medios? universitaria y estos cada vez son más escasos?
48. ¿Los medios de comunicación crean algún efecto a la hora de propagar sus informaciones?
49. ¿Las noticia que son publicada por los medios de comunicación en relación a la universidad son correcta?
50. ¿Cuál es la imagen que proyecta la universidad a los medios de comunicación?
51. ¿En qué área de la prensa la universidad posee mejor relación en la escrita o digital?
52. ¿Qué otros medios son utilizados para la difusión de las estrategias de comunicación?
53. ¿Cuándo surgen actividades que la oficina de comunicación organiza para la universidad como se organizan?

Personal de la Oficina de Comunicación

Se entrevistó a los empleados que trabajan en la Oficina de Comunicación para obtener más información de las funciones que desempeñan dentro de la oficina y obtener un punto de vista de la organización, así como de la comunicación interna desde sus opiniones personales. Estas entrevistas se realizaron en los tres Campus ubicados en Bizkaia (Leioa concretamente), en Vitoria-Gasteiz y en Donostia-San Sebastián donde hay una delegación de la Oficina de Comunicación. Fueron un total de 9 personas entrevistadas, incluidos los delegados de los tres Campus. La realización de estas entrevistas tuvo una duración media de treinta minutos por persona.

Tabla 4. Personal de la Oficina de Comunicación UPV/EHU

Cargo	Nombre y Apellidos	Lugar de Trabajo	Campus
Responsable Técnico de la Oficina de Comunicación en Álava	P.L	Rectorado	Vitoria, 20 octubre 2013
Responsable Técnico de la Oficina de Comunicación en Gipuzkoa	N.G	Rectorado	San Sebastián, 27 octubre 2013
Técnico de Multimedia y Audiovisuales	F.C	Oficina de Comunicación	Leioa, 8 octubre 2013
Periodista	J.B	Oficina de Comunicación	Leioa, 8 octubre 2013
Periodista	J.L	Oficina de Comunicación	Leioa, 8 octubre 2013
Técnico Multimedia y Audiovisual	L.L	Oficina de Comunicación	Leioa, 9 octubre 2013
Técnico de Comunicaciones	M.G	Oficina de Comunicación	Leioa, 9 octubre 2013
Técnico de Publicidad	E.M	Oficina de Comunicación	Leioa, 9 octubre 2013

Tabla 5. Guía de entrevista para el personal de la Oficina de Comunicación

1. Trayectoria profesional y cómo llegaste a la oficina de comunicación de la UPV/EHU
2. ¿Cuál es tu cargo en la oficina de comunicación?
3. ¿Cuáles son tus tareas y funciones en este cargo?
4. ¿Cuáles son las técnicas y actividades de comunicación que desempeñas?
5. ¿Cómo se desarrolla el trabajo en el puesto que te encuentras?
6. ¿Qué tiempo tienes desempeñando este puesto?
7. ¿Cuál es tu opinión sobre la comunicación organizacional en la oficina?
8. ¿Piensas que la estructura de la organización que posee la oficina favoreces el flujo de información entre ustedes?
9. ¿Cuáles son los procesos de comunicación que se emplean en la Oficina de Comunicación?
10. ¿Qué clase de información además de la que necesitas para trabajar se te oferta en la oficina?
11. ¿Son ofertados planes de formación dirigidos a la organización y estrategias de comunicación de la UPV/EHU?
12. ¿Qué piensas de la forma en que es dirigida la comunicación en la Oficina de Comunicación?
13. ¿Cómo es su comunicación interna?
14. ¿Se desarrolla entre ustedes una comunicación interna como actividad permanente y planificada?
15. ¿Tienen las estrategias de comunicación interna apoyo de sus superiores?
16. ¿A quién va dirigida la comunicación interna y cómo la desarrolla la Oficina de Comunicación?
17. ¿Piensas que la comunicación interna de la UPV/EHU está organizada de manera ordenada según los planes y programas del Plan Estratégico que propone la universidad?
18. ¿Existe alguna estrategia específica que utilicen como medio para la comunicación interna?
19. ¿En el cargo que desempeñas dispones de comunicación interna y herramientas dirigidas para complementar las funciones que te asignan?
20. ¿Crees que la comunicación interna que utiliza se adapta a la UPV/EHU?
21. ¿Qué opinas sobre el desarrollo de la comunicación interna entre los Campus?
22. ¿Considera que entre los campus existe una buena coordinación de comunicación?
23. ¿Cuál es tu opinión sobre el Plan Estratégico de la UPV?
24. ¿Consideras que la manera en que son implementadas las estrategias de comunicación en la UPV/EHU es favorable para la institución?

25. ¿Cómo definirías la oficina de comunicación a la hora de efectuar el Plan estratégico en la UPV/EHU?
26. ¿Sabes en qué consiste el Plan de Comunicación aprobado en esta universidad, me explicas un poco, por favor?
27. ¿En el puesto que desempeñas tienes alguna participación en este Plan de Comunicación? ¿Cuál?
28. ¿A tu entender cuáles son las principales dificultades que encuentra la UPV/EHU para implementar sus planes estratégicos y por qué?
29. ¿En qué consiste la comunicación externa elaborada por la oficina de comunicación?
30. Crees que el plan estratégico de la UPV/EHU va de acorde a la comunicación externa que la institución debe emplear?
31. ¿Consideras que la comunicación externa en la UPV/EHU se le destina la suficiente importancia?
32. ¿Consideras que la comunicación externa es una prioridad para adquirir un buen resultado de las estrategias implementada por la UPV? ¿Por qué?
33. ¿A quién va dirigida la comunicación externa y cómo la desarrolla la Oficina de Comunicación?
34. ¿El flujo de información con los medios de comunicación en el cargo que desempeña cómo es?
35. ¿Desde tu punto de vista cómo consideras la relación entre los medios y la universidad?
36. ¿Los medios a la hora de solicitar información quedan complacidos con el trabajo que realizas en la mediación entre ellos y la universidad?
37. ¿Como mediador entre el medio y la universidad qué medios participan más?
38. ¿Consideras que los medios de comunicación logran crear algún efecto a la hora de hablar de la UPV/EHU?
39. ¿Cuál es la imagen que proyecta la universidad ante los medios de comunicación?
40. ¿Con qué área de los medios de comunicación la UPV/EHU posee mayor relación?

Profesorado de los tres Campus de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (Álava, Gipuzkoa y Bizkaia)

En el Campus de Bizkaia situado en el término municipal de Leioa, nos dirigimos a una muestra de Profesores y Profesoras de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU que han tenido contacto directo con la Oficina de Comunicación por el hecho de haber asumido puestos o cargos de gestión universitaria.

El profesorado seleccionado para las entrevistas en el Campus de Leioa-Bizkaia fue sugerido por el profesor Patxi Doblas, experto en Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad y Vicedecano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Comunicación. Él elaboró un listado de quince Profesores que por sus cargos académicos podían haber estado en contacto con la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU, de los cuales, para concertar cita fueron contactados por teléfono, pero no todos quisieron acceder a la entrevista. Se eligieron seis PDI que pertenecían a los Departamentos del área de Comunicación: Periodismo I, Periodismo II, Comunicación Audiovisual y Publicidad. Son Profesores que conocen muy bien el ámbito de la Comunicación y sus aportaciones han sido de gran relevancia para la investigación. Las entrevistas se realizaron en el mismo periodo que las realizadas a los/as periodistas de los medios de comunicación (octubre y noviembre de 2013). El punto de encuentro para su realización fueron los despachos del profesorado en horas de tutorías y según el tiempo y disponibilidad de cada entrevistado/a.

El número de entrevistas en cada Campus ha sido de seis personas, lo que hace un total de 18 entrevistas a PDI entre los tres Campus.

Tabla 6. Personal Docente y de Investigación del Campus de Bizkaia

Facultad	Departamento	Nombres y Apellidos	Meses y año
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Vicedecanato de Profesorado	Patxi Doblas	Leioa, 19 octubre 2013
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Vicedecanato de Comunicación	Ainhoa Fernández de Arroyabe	Leioa, 2 noviembre 2013
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Comunicación Audiovisual Publicidad y Relaciones Públicas	Patxi Azpillaga	Leioa, 8 noviembre 2013
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Comunicación Audiovisual Publicidad y Relaciones Públicas	Itxaso Fernández de Astobiza	Leioa, 10 noviembre 2013
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Periodismo	Txema Ramírez de la Piscina	Leioa, 12 noviembre 2013
Ciencias Sociales y de la Comunicación	Periodismo II	Koldo Meso	Leioa, 22 octubre 2013

Las entrevistas realizadas en el Campus de Álava y en el Campus de Gipuzkoa se realizaron en otro periodo de tiempo, concretamente en junio-julio de 2017, en los Campus situados en Vitoria-Gasteiz y en Donostia-San Sebastián, en distintos Centros de la UPV/EHU. La realización de la Tesis se ha realizado en dos periodos, teniendo en cuenta la concesión de dos Becas predoctorales y el regreso a la República Dominicana mientras se aprobaba la segunda Ayuda. Fue un lapso de tiempo de casi dos años en el País Iberoamericano.

La muestra seleccionada en los Campus de Álava y Gipuzkoa ha sido tomada al azar del sitio Web de la institución y con contactos facilitados por el profesorado de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Se han realizado doce entrevistas en los dos Campus (seis en cada uno) a profesorado de distintas disciplinas. El tiempo ha sido de 30-40 minutos por persona entrevistada. El lugar de la entrevista en todos los casos ha sido el despacho del profesor/a, adaptándonos a su disponibilidad.

Tabla 7. Personal Docente y de Investigación del Campus de Álava

Facultad	Departamento	Nombres y Apellidos	Meses y año
Escuela de Ingeniería	Organización de Empresa	Alejandro Rodríguez	Vitoria, 14 junio 2017
Facultad de Letra	Estudios Clásicos	Isidora Emburujo	Vitoria, 6 junio 2017
Facultad de Economía y Empresa	Economía Financiera I	Jorge Tejedor	Vitoria, 25 julio 2017
Faculta de Educación y Deporte	Didáctica de la Lengua y la Literatura	Gema Lasarte	Bilbao, 20 junio 2017
Escuela de Ingeniería	Ingeniería Minera Metalúrgica y Ciencia de los Materiales	Amaia Mesanza	Vitoria, 17 julio 2017
Relaciones Laborales y Trabajo social	Trabajo Social	Amaia Inza	Vitoria, 17 julio 2017

Tabla 8. Personal Docente y de Investigación del Campus de Gipuzkoa

Facultad	Departamento	Nombres y Apellidos	Meses y año
Facultad de Psicología	Psicología Social y Metodología	Darío Páez	San Sebastián, 12 mayo 2017
Facultad de Arquitectura	Física Aplicada I,	Enkarni Gómez	San Sebastián, 23 julio 2017
Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación	Filosofía de los Valores y Antropología Social	Margaret Bullen	San Sebastián, 10 julio 2017
Facultad de Educación, Filosofía y Antropología	Didáctica y Organización Escolar	Xabier Etxague	San Sebastián, junio 2017
Facultad de Derecho	Lengua Vasca y Comunicación	Joseba Ezeiza	San Sebastián, 04 mayo 2017
Faculta de Economía y Empresa	Economía Financiera II	José María Beraza Garmendia	San Sebastián, 23 julio 2017

Tabla 9. Guía para las entrevistas del PDI de la UPV/EHU

DATOS PERSONALES
Nombre y apellidos:
Departamento al que perteneces:
Categoría profesional:
Asignaturas que impartes:
Año en el que comenzaste a impartir docencia:
1. ¿Has tenido contacto en alguna ocasión con la Oficina de Comunicación de la universidad?
2. ¿Cuál es tu opinión sobre la Oficina de Comunicación?
3. ¿Sabes cuáles son los servicios que ofrece a la universidad?
4. ¿Qué te parece el trabajo de comunicación que desempeña la Oficina de Comunicación?
5. ¿Desde tu punto de vista cuáles son las fortalezas y debilidades de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
6. ¿Estás de acuerdo en la forma en que es tratada la comunicación por la Oficina de Comunicación?
7. ¿Cómo ves el rendimiento de la Oficina de Comunicación?
8. ¿Qué opinas sobre el desarrollo comunicacional de la universidad?
9. ¿Cuál es la imagen que proyecta la Oficina de Comunicación dentro de la universidad?
10. ¿Estás de acuerdo con esta imagen proyectada?
11. ¿A tu entender que debería mejorar?
12. ¿En tu opinión la universidad posee buena comunicación interna?
13. ¿Qué piensas de la manera en que es tratada la comunicación interna por la Oficina de Comunicación?
14. ¿Que se le podría mejorar a esta comunicación interna desde tu punto de vista?
15. ¿Cómo consideras la comunicación externa que proyecta la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
16. ¿Qué opinas sobre la imagen que proyecta la universidad a los medios de comunicación?
17. ¿Cómo ves la relación de la universidad con los medios de comunicación?
18. ¿Cómo percibes la planificación institucional que realiza la universidad?
19. ¿Crees que la Oficina de Comunicación realiza un plan integrador para la sociedad vasca según los servicios que oferta?
20. ¿Conoces el Plan Estratégico implementado por la UPV/EHU?
21. ¿Cuál es tu opinión sobre la implementación de este Plan Estratégico?

22. ¿Cuáles son los pros y contras que ves en este Plan Estratégico?
23. ¿Crees que con este plan se logra lo cometido como universidad?
24. ¿Según tu opinión qué se puede mejorar dentro de los parámetros del Plan Estratégico implementado por la universidad?
25. ¿Crees que el Plan Estratégico implementado por la universidad va acorde a la comunicación externa que la institución debe emplear?
26. ¿Piensas que el Plan Estratégico elaborado por la universidad pone énfasis en lo que debe ser la universidad?
27. ¿Piensas que este Plan Estratégico contribuye a la mejora del papel que desempeña la UPV/EHU como universidad pública del País Vasco?
28. ¿Qué opinas sobre el ambiente de la universidad en cuanto a factores de comunicación?
29. ¿Consideras que en la universidad se realizan trabajos para mantenerte totalmente informado como público interno dentro de la entidad? ¿Y por qué?
30. ¿Consideras que la universidad tiene bien definidos los canales de comunicación dirigidos hacia los PDI?

Periodistas de los medios de comunicación del País Vasco

Se vio de gran interés acceder a una muestra de periodistas de diferentes medios de comunicación del País Vasco para ser entrevistados/as y obtener una perspectiva complementaria sobre la información y la comunicación con la UPV/EHU a través de la Oficina de Comunicación. Este grupo de profesionales hablaron de cómo se ve y cómo se percibe el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación a nivel interno. También nos interesaba mucho conocer cómo los medios de comunicación ven la labor que la sección de comunicación desempeña y cómo funciona con los medios de comunicación, desde su punto de vista profesional, esta Oficina de Comunicación de la UPV/EHU.

Con los medios de comunicación nos pusimos en contacto gracias a un listado de teléfonos y correos electrónicos suministrado por la Oficina de Comunicación de la universidad, teniendo en cuenta que estos medios informan con frecuencia sobre informaciones o actividades académicas y científicas de la UPV/EHU. Los medios de comunicación seleccionados para realizar las entrevistas fueron siete, con profesionales de distinto género: Cadena Ser, Deia, El Correo, El Mundo, Radio Euskadi, Noticias de Álava y Berria. Es importante señalar que las entrevistas fueron contactadas a través de llamadas telefónicas para concertar una cita previa.

Tabla 10. Periodistas de los medios de comunicación del País Vasco

Medio	Nombres y Apellidos	Meses y año
Cadena Ser	Oscar Gómez	Bilbao, 24 octubre 2013
Radio Euskadi	Dani Álvarez	Bilbao, 12 noviembre 2013
El Correo	Marta Fernández	Bilbao, 13 octubre 2013
El Mundo	Leire Iglesias	Bilbao, 01 noviembre 2013
Deia	Raquel Ugarriza	Bilbao, 07 noviembre 2013
Berria	Maite Asensio	Bilbao, 03 octubre 2013
Diario Noticias de Álava	Rebeca Ruiz de Gauna	Bilbao, 14 noviembre 2013

Tabla 11. Guía para la entrevista con periodistas de los medios de comunicación vascos

Nombre y apellidos:
Medio de comunicación:
Estudios universitarios (licenciatura)/ o realizados
1. ¿Cuál es tu cargo en este medio de comunicación?
2. ¿Qué tiempo llevas en este cargo?
3. ¿Eres empleado exclusivo de este medio o realizas otras actividades profesionales?
4. ¿Me explicas por favor en qué consiste tu trabajo?
5. ¿Desde cuándo mantenéis contacto con la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
6. ¿Cuál es tu opinión sobre la organización de la Oficina de Comunicación para con los medios de comunicación?
7. ¿Cómo ves el rendimiento de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
8. ¿Cómo es el contacto de su medio de comunicación con la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
9. ¿Qué servicios de comunicación son ofertados por la Oficina de Comunicación como medio de divulgación periodística?
10. ¿Qué temas son los más solicitados por ustedes como medio de comunicación a la Oficina de Comunicación de la Universidad?
11. ¿Habitualmente, la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU se dirige a ustedes para ofertar informaciones o son ustedes los que solicitan información principalmente?
12. ¿Con qué frecuencia solicitas información a la universidad?
13. ¿Encuentras algún inconveniente a la hora de solicitar información a la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
14. ¿Qué clase de información institucional les son proporcionadas a ustedes como medios?
15. ¿De qué manera les son ofertadas a ustedes las informaciones de la Oficina de Comunicación?
16. ¿Estás de acuerdo con la forma en que es tratada la comunicación por la Oficina de Comunicación UPV/EHU?
17. ¿Qué mejorarías?
18. ¿Cómo es el proceso exactamente en la organización y elaboración de la información entre su medio de comunicación y la Oficina de comunicación de la Universidad?
19. ¿En tu opinión que debería mejorar la Oficina de Comunicación con los medios de comunicación con los que se relaciona?
20. ¿En tu opinión crees que la Oficina de Comunicación se maneja adecuadamente con respecto a la institución que representa?

21. ¿Cómo es visto por los medios de comunicación el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU?
22. ¿Ustedes como medios de comunicación consultan las informaciones publicadas en la web de la Oficina de Comunicación?
23. ¿Qué opinas sobre la estructura de la página web?
24. ¿Qué mejorarías?
25. ¿Cuál es la imagen que proyecta la Oficina de Comunicación a los medios de comunicación?
26. ¿Estás de acuerdo con la imagen que se proyecta?
27. ¿La Oficina de Comunicación utiliza estrategias específicas dirigidas a ustedes como medios de comunicación?
28. ¿Qué efectos transmiten ustedes a la sociedad sobre la imagen de la UPV/EHU según las informaciones ofrecidas por la Oficina de Comunicación?
29. ¿Qué tratamiento dan ustedes como medios de comunicación a las informaciones de la Universidad del País Vasco /EHU?
30. ¿Cómo valoras la comunicación externa implementada por la Oficina de Comunicación hacia ustedes los medios?
31. ¿Qué opinas sobre el desarrollo comunicacional de la universidad?
32. ¿Según tu opinión qué puede mejorar dentro de los parámetros comunicativos la Oficina de Comunicación para con la sociedad?
33. ¿Sabes en qué consiste el plan estratégico elaborado por la UPV/EHU cada cinco años?

Expertos en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona

Otro grupo de personas entrevistadas fueron los/as Expertos/as en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), algunas personas con funciones administrativas en relación a la comunicación de la entidad, muestra que nos ha permitido contrastar con el análisis realizado en el País Vasco. Las cinco entrevistas se han realizado a personas expertas en Comunicación estratégica, Organización institucional universitaria y Planificación estratégica, de la Facultad de Comunicación de la UAB, afianzando de esta manera el estudio de investigación.

Las entrevistas se han realizado en el periodo entre junio y julio de 2016, aprovechando una estancia de investigación pre-doctoral de tres meses de duración en el Instituto de Comunicación de la UAB, sito en Bellaterra (Barcelona).

Tabla 12. Expertos de la Universidad Autónoma de Barcelona

Facultad	Departamento o Cargo	Nombres y Apellidos	Meses y año
Ciencias de la Comunicación	Publicidad Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual	Armand Balsebre	Barcelona, 27 junio 2016
Ciencias de la Comunicación	Vicerrectora de Comunicación y Promoción	Virginia Luzón	Barcelona, 22 julio 2016
Ciencias de la Comunicación	Publicidad Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual	Ana María Enrique	Barcelona, 08 junio 2016
Ciencias de la Comunicación	Responsable del área de Comunicación y Promoción	Esther Crespo	Barcelona, 05 julio 2016
Ciencias de la Comunicación	Vicedirectora de Relaciones externas en Publicidad Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual	Arancha Dánez	Barcelona, 16 julio 2016

Table 13. Guía de entrevista a expertos/as en comunicación y gestión de la UAB

Datos personales
Nombre y apellido
Institución a la que perteneces
Departamento al que perteneces
Categoría profesional
Asignaturas que impartes
Año en el que iniciaste a impartir docencia
1-¿Qué opinas sobre las estrategias de comunicación y la organización institucional en la universidad?
2- ¿Qué te parecen los trabajos de comunicación que realiza la universidad?
3-¿A tu entender cuáles pueden ser las fortalezas y debilidades a la hora de realizar comunicación en una universidad?
4-¿Cómo ve el rendimiento de las oficinas de comunicación en la universidad?
5-¿Cuál es tu opinión sobre la implementación de los planes estratégicos universitarios?
6-¿Qué oportunidad de aprovechamiento crees que tienen las instituciones educativas superiores al implementar planes estratégicos?
7-Desde tu punto de vista ¿por qué crees que la implementación de actividades comunicativas tiene que ser implementadas en las instituciones y más en las universidades?
8-¿Cómo ve la implementación de Oficinas de Comunicación en las universidades?
9-Estamos en tiempos de innovación ¿Cree que esto ha llegado a cambiar el concepto que se tenía de comunicación en relación a las instituciones y más en la enseñanza superior universitaria?
10-¿Cuáles son los nuevos retos que deben enfrentar las universidades para mejorar su comunicación y organización?
11-¿Las prácticas de comunicación y estrategias que implementan las universidades han llegado a regular la manera de informar en las instituciones educativas superiores?
12- ¿Qué consejo merecen los Departamentos de Comunicación en relación al trato o consideración del público interno?

Tabla14. Cuestionario al Responsable de prensa de la UAB

Datos personales
Nombre y apellido
Institución a la que perteneces
Formación Académica
Cargo que desempeña
1- ¿En qué consiste el Departamento de comunicación de la universidad?
2- ¿En tu opinión por qué es necesario para las universidades tener un Departamento de Comunicación?
3- ¿Cómo utilizan las estrategias de Comunicación para dirigirse a los públicos interno y externo?
4- ¿En qué se ayuda a la universidad si posee un Departamento de comunicación?
5- ¿Crees que las estrategias de comunicación en una universidad son importantes y por qué?
6- ¿Qué es la comunicación organizacional para la universidad?
7- ¿Qué medios apoyan el proceso de la comunicación interna y externa de la universidad?
8- ¿Cuáles son los puntos principales del plan estratégico de la universidad?
9- ¿En tu opinión como perciben los PDI, PAS, ¿Alumnado y empleados el Departamento de Comunicación en la universidad?
10- ¿Cómo fomentan entre la comunidad universitaria los trabajos de comunicación que realiza el Departamento?
11- ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la universidad?
12- ¿Cuál es el público al que van dirigidas las acciones de comunicación?
13- ¿Qué rol desempeña la cultura organizacional en las estrategias de comunicación de la universidad?
14- ¿Cuáles son las herramientas básicas que utilizan para la comunicación en el Departamento?
15- ¿Cómo es el proceso de trabajo dentro de la Oficina de Comunicación? Organigrama; nº de personas que componen el Departamento; distribución de tareas; objetivos; integración de públicos o sectores de la universidad; relación con los medios de comunicación. ¿Política de divulgación y difusión?
16- ¿Cómo ve la forma de comunicar de la universidad comparada con otras universidades públicas de Barcelona?
17- ¿Cuáles son los puntos débiles y los fuertes de la Oficina de Comunicación?
18- ¿Cuáles son los puntos a mejorar?
19- ¿Cómo Oficina de Comunicación tienen un modelo a seguir en cuestiones de comunicación?

2.2.5. Cuarta fase: Encuestas

En la cuarta fase se trabajó con una técnica cuantitativa: la encuesta, para realizar una investigación triangular, dado que cuanto mayor sea la variedad de métodos y técnicas, mayor será la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Es por ello que, además de realizar tres técnicas cualitativas se decidió abordar una investigación mixta y se realizaron unas encuestas, teniendo en cuenta la importancia de combinar enfoques de investigación que unan técnicas cuantitativas con cualitativas, buscando la triangulación, estrategia metodológica que fortalece el diseño y le da mayor garantía a la información recogida, asegurando que sea de calidad (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 97).

Otros autores dicen que la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estadísticos de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativos en relación a una población o universo, del que se pretende explorar, describir, predecir o explicar una serie de características” (Casas et al, 2003, p. 528).

Alaminos y Castejón consideran que la encuesta “es una estrategia para examinar un procedimiento que implica un proceso completo de investigación, abarcando y formulando un problema, estableciendo unos objetivos, seleccionando los sujetos a investigar al igual que el diseño y análisis de datos obtenidos” (Alaminos y Castejón, 2006, p.7), los autores sostienen que el primer paso para la elaboración de una encuesta consiste en establecer los objetivos de la investigación, teniendo en cuenta que estos deben ser claros.

Esta técnica ayuda a obtener información sobre una muestra representativa del público interno que compone la universidad. Así, se podrá conocer la percepción de los distintos sectores que componen la UPV/EHU. El público interno de la universidad, como de cualquier entidad de educación superior, está configurado por el Personal Docente e Investigador (PDI), Personal de Administración y Servicios (PAS) y Alumnado. Es interesante encuestar al público interno teniendo en cuenta que la investigación busca conocer cuáles son las estrategias de comunicación y la organización institucional que gestiona la UPV/EHU y, a su vez, extrapolar esta realidad a otras entidades de educación superior de financiación pública.

Para la elaboración de la encuesta se ha realizado un cuestionario de veinte preguntas cerradas. Este cuestionario se ha pasado personalmente en los tres Campus de la Universidad (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa). Se ha utilizado un cuestionario con preguntas categóricas o preguntas cerradas, como señala Juan José Igartua “presentadas con varias respuestas entre las que el encuestado deberá elegir una” (Igartua, 2006, p. 259). Para ello, se utiliza una escala de Likert simple donde los/as encuestados/as valorarán una serie de aspectos relacionados con la comunicación y la organización de la UPV/EHU. La escala Likert “permite medir con la misma intensidad las actitudes que se desean medir y al encuestado se le da la oportunidad de elegir entre una o cinco posiciones principales” (Guil, 2006, p. 83). Las respuestas responderán a la percepción y actitudes que tienen los sectores del PAS, PDI y Alumnado de la UPV/ EHU sobre la comunicación en la universidad.

El cuestionario se ha diseñado con la aplicación informática online ‘*Encuesta Fácil.com*’, herramienta a la que se recurre de modo rápido y sencillo. Siguiendo las recomendaciones de la aplicación se han realizado veinte preguntas, también se han utilizado preguntas agrupadas dentro del cuestionario.

La muestra se ha elaborado a partir de la población de la universidad. Para ello, la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU suministró los datos necesarios.

Tabla 15. Cifras de población de la UPV/EHU correspondientes a 2016

	Álava	Bizkaia	Gipuzkoa	Total
Estudiantes de Grado	7.089	20.321	9.571	36.981
Estudiantes de Máster	223	1.955	1.004	3.182
PDI	960	3.245	1.415	5.620
PAS	254	1.234	384	1.872
Total	8.526	26.755	12.374	47.655

Fuente: Datos obtenidos de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU

Hemos contado con la colaboración de un sociólogo, el Doctor en Comunicación por la UPV/EHU, Lázaro Echegaray Eizaguirre, profesor de la Escuela de la Cámara de Comercio de Bilbao, para asegurar y validar que la muestra cumpliera con rigor las normas y reglas científicas.

La fórmula utilizada para determinar dicha muestra ha sido la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N= es el tamaño de la muestra

K= el nivel de confianza

E= el error muestral

P= la proporción de individuos en la población

Q= la proporción de individuos que no posee la población

Casas Anguita y otros autores admiten que la técnica de muestreo “es el procedimiento que asegura que los individuos que componen la muestra son representativos de la población de la que proceden” (Casas et al, 2003, p.531) En el caso del tema a investigar se utilizó una muestra aleatoria simple, garantizando que todos los componentes de la población a consultar tienen las mismas probabilidades de formar parte de la muestra y que cada una tiene la misma probabilidad de ser escogida. En ese mismo sentido, el autor Briones dice que la “población o universo está denominado por el conjunto de unidades que componen el colectivo, en el cual se estudiará el proyecto de investigación” (Briones, 1996, p. 57).

Para la selección se parte de tres opciones válidas:

La primera opción se consideraba representativa de una muestra con un nivel de confiabilidad del 95,5% y un error de 5%. Para encuestar una muestra de 122,66 en Álava, 126,33 en Bizkaia y 124,33 en Gipuzkoa.

La segunda sería con un nivel de confianza de un 64% con un margen de error de un 5%. Para ser encuestados 99 en Álava, 99 en Bizkaia y 99 Gipuzkoa, cada una de esta muestra debía ser dividida por sector a encuestar (PDI, PAS y Alumnado).

La tercera opción, por la que se optó definitivamente, era una muestra probabilística de 200 encuestados obteniendo una muestra de 66.66 por cada sector: PDI, PAS y Alumnado por Campus. Con esta muestra se obtiene un nivel de confianza de un 95% con un margen de error máximo de un 4%.

Se opta por una muestra probabilística, dado que esta permite “elegir aleatoriamente a un número tal que el número que hemos elegido será el tamaño de la muestra a encuestar” (San Román, 1992) Así que, en la investigación se eligieron al azar 200 individuos en los tres Campus (Álava, Bizkaia, Gipuzkoa) encuestando a una población de 67 en cada Campus, que representaban al público interno (Alumnado, PDI y PAS). Este tipo de muestra da la ventaja de disminuir proporcionalmente el número de unidad muestral, facilitando por tanto el problema de representación estadística debido a que esta servirá de muestra (San Ramón, 1992, p.172).

La muestra será aleatoria simple debido a que “consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista tomando en cuenta que tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Casal y Mateu, 2003, p. 5) y serán distribuidos de manera homogénea entre los distintos colectivos. Gracias a este tipo de muestra lograremos generar datos que nos ayuden a entender la percepción de la comunicación que tiene el colectivo de la UPV/EHU considerados como público interno.

Para la realización de la encuesta se realizó un ‘pretest o pilotaje’ considerado como una prueba previa que se realiza en un instrumento de medición antes de usarlo de modo definitivo (Igartua, 2006, p. 306). Con la realización de esta técnica se busca la validez, de la investigación, es decir, conseguir medir con esa exactitud lo que necesitamos en la técnica y obtener una comprensión del cuestionario entendiendo que puede haber preguntas erróneas. Con la técnica de pretest mejoramos la calidad de los resultados posteriores de las encuestas, accediendo y limitando los errores de respuesta (Castillo, 2009, p. 65) La prueba piloto se hizo durante una semana en el mes de noviembre de 2016 y se detectaron algunos errores en la comprensión del cuestionario que fueron mejorados en el cuestionario definitivo.

La técnica escogida para aplicar las encuestas ha sido cara a cara, trasladándonos a los distintos Campus donde está presente la población a encuestar. También se intentó obtener entrevistas a través del correo institucional y anuncios en el tablón online de la entidad, pero sólo se consiguió un 2% con ese sistema. El 98 por ciento de los cuestionarios se realizaron

personalmente cara a cara. Dichas encuestas se han realizado en los meses de diciembre 2016 y mayo, junio, julio de 2017.

Tabla 16. Encuesta dirigida al público interno de la UPV/EHU

Percepción de la Comunicación en la UPV/EHU

Respetables encuestados/as:

Nos gustaría hacerle unas preguntas para conocer su grado de percepción de la comunicación en la UPV/EHU.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener datos importantes para realizar el trabajo de campo de la tesis doctoral, Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos de la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación.

Los datos obtenidos serán de vital importancia para conocer su punto de vista en relación al trabajo que se está realizando en la UPV/EHU.

No está de más informarle de que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.

Por favor, conteste a este breve cuestionario que no le llevará más de 5 minutos.

Gracias por la ayuda brindada. Un saludo

Glenmy Aquino Pascual

Gaquino001@ikasle.ehu.eus

Departamento de Periodismo

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Datos personales

1. Sexo

Por favor, marque con una X su respuesta

Hombre Mujer

2. Indique el rango de edad en el que te encuentras

Por favor, marque con una X su respuesta

De 16 a 18 años

De 19 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 50 a 65 años

Más de 65 años

3. Indique el Campus al que perteneces

Por favor, marque con una X su respuesta

Campus de Álava

Campus de Bizkaia

Campus de Gipuzkoa

4. Indique por favor a que Facultad pertenece

Por favor, escribe la Facultad a la que pertenece

5. A qué sector pertenece

Por favor, marque con una X su respuesta

Alumno

PAS

PDI

6. Sabe de la existencia de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU? **por favor, marque con una X su respuesta, si la opción es no pase a la pregunta #9**

Sí

No

7. ¿Con qué frecuencia le llegan informaciones que estén relacionadas con la Oficina de Comunicación? **por favor, marque con una X su respuesta**

Todos los días

Semanal

Mensual

Bimestral

NS/NC

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el trabajo que se realiza en la Universidad a través de la Oficina de Comunicación? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- NS/NC

9. Por favor díganos si está de acuerdo con los servicios de comunicación utilizados por la Universidad? **marque con una X su respuesta**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

10. ¿A través de qué medios se informa de las actividades universitarias? **por favor marque con una x, siendo el 1 el más probable y el 5 el menos probable**

	1	2	3	4	5
Página web UPV-EHU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oficina de Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Correo Institucional

Otras Redes Sociales

11. ¿Cree que la UPV/EHU está suficientemente equipada para ofertar informaciones? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

12. ¿Cómo valora la transmisión de las informaciones en la Universidad? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala
- NS/NC

13. ¿Cómo evalúa la estructura funcional de la UPV/EHU? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

Muy Mala

NS/NC

14. ¿Cómo percibe el trabajo de comunicación que se está realizando en la actualidad por parte de la UPV/EHU? **por favor marque con una X su respuesta**

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

NS/NC

15. Por favor puntúe cuáles deberían ser los objetivos de la comunicación en la UPV/EHU, **marque con una X su respuesta, siendo el 1 el más probable y el 6 el menos probable.**

	1	2	3	4	5	6
Promoción de las actividades en los Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar a conocer cómo se organiza la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrar a la comunidad universitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirar una acción participativa para quienes componen la vida del Campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertar datos de cómo va evolucionando la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar una mayor participación de las personas en la vida de la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestionar adecuadamente los conocimientos que se producen en los Campus

Avivar las relaciones entre los Campus

16. ¿Está de acuerdo con la conducción y organización de las informaciones en la Universidad? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

17. ¿Cómo evalúa los avances de las acciones de comunicación en el campus Universitario en relación con los realizados años atrás? **por favor, marque con una X su respuesta**

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Malo
- NS/NC

18. ¿Cómo percibe las informaciones dirigida hacia usted por parte de la Universidad? **por favor marque con una X su respuesta**

- Muy Buenas

- Buenas
- Regular
- Malas
- Muy malas
- NS/NC

19. ¿Piensa que la UPV/EHU debería utilizar y dirigir mejores estrategias informativas? **Por favor marque con una X su respuesta**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

20. ¿Me deja un número de contacto o correo electrónico, por favor?

Para garantizar la calidad de los resultados (opcional)

TERCERA PARTE:
**CONTEXTUALIZACIÓN DE LA OFICINA
DE COMUNICACIÓN DE LA UPV/EHU EN
EL MARCO ORGANIZACIONAL Y
COMUNICATIVO**

3. LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA EN UN MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICA EN EL PLANO COMUNICATIVO

3.1. La Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) refuerza su papel como universidad pública de excelencia

La Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU tiene por símbolo un anagrama del escultor Eduardo Chillida con el lema '*Eman ta Zabal Zazu*' (*Da fruto y dalo a conocer*).

Bajo ese lema se ideó en los años 70 un movimiento popular en pro de la universidad que culminó el 25 de febrero de 1980 con la firma de la constitución de la Universidad Pública Vasca. En esta universidad se agruparon Facultades y Escuelas que habían comenzado unos años antes en la Universidad de Bilbao, nacida en 1968 con la Facultad de Economía, Medicina y Ciencias, a las que se le unió la Escuela Superior de Ingeniería Industrial, fundada en 1897; en 1986 se sumó la Facultad de Derecho, creada en San Sebastián; la Escuela de Magisterio de Vitoria, creada en 1847. A la que se le fueron sumando a lo largo de los años otras hasta llegar a alcanzar los Centros que constituyen hoy la UPV/EHU.

Con la llegada de la UPV/EHU, la enseñanza universitaria en el País Vasco tomó un nuevo empuje. Se dice que sus antecedentes históricos son algo lejanos y que llegó con la Universidad de Oñate, creada por D. Rodrigo Mercado de Zuazola y fundada en 1540,

iniciando su actividad dos años después en la villa de Hernani para trasladarse posteriormente al municipio de Oñate en 1548. Allí, se crearon las Facultades de Teología, Leyes, Cánones, Artes y Medicina. Tras múltiples vicisitudes, cerró sus puertas para siempre en 1901.

Una parte importante de su historia es que el Real Seminario de Bergara creado por los hombres de la Real Sociedad Vascongada de Amigos del País, guiaba sus idearios por las corrientes de la Ilustración e incorporó a científicos y material avanzado procedentes de Europa entre 1779 y 1793. Así se dotó al País Vasco de un Centro educativo progresista, siendo interrumpida su fortaleza por los cambios políticos de comienzos del siglo XIX. Posteriormente, a lo largo del siglo XX se gestaron otros proyectos de universidades públicas, pero sólo el de la UPV/EHU se pudo convertir en realidad.

Por Decreto Ley 5/68 en junio de 1968 se crea la Universidad de Bilbao en el marco de los 'Planes de Desarrollo' que percibían las dificultades de atender las demandas educativas de las crecientes poblaciones urbanas, la existencia de una masificación de la enseñanza, así como la necesidad de una reforma integral del sistema educativo que se intentaría con la Ley General de Educación de 1970.

El 25 de febrero de 1980 la Universidad de Bilbao se convierte en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, conformando el sistema universitario público de la Comunidad Autónoma Vasca, del que forman parte los Centros universitarios oficiales existentes en ese momento en los tres territorios históricos (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) y por un importante grupo de Escuelas Universitarias que se constituyeron como Centros adscritos.

La UPV/EHU adquiere su actual carta de naturaleza en 1980, sobre el precedente de la antigua Universidad de Bilbao e inspirándose en la Universidad Vasca de 1936. Adopta un emblema diseñado por Eduardo Chillida e incorpora al mismo un célebre verso de Iparragirre -Eman ta zabal zazu- que alude a la vocación universal de la cultura vasca. Hoy la UPV/EHU muestra una realidad pujante.

Para hacernos una idea del tamaño y la complejidad de esta institución, recogemos unos datos del '*Resumen de la memoria del curso académico 2017- 2018*' presentado el 10 de septiembre de 2018 por el Secretario General de la UPV/EHU, Pedro Iriondo, en la inauguración del nuevo curso (2018-2019), que es el trigésimo noveno curso académico. En este curso se han ofertado un total de 68 grados diferentes, 2 dobles grados, 100 másteres (3

de ellos Erasmus Mundus) y 65 programas de doctorado. Por las aulas de la universidad han pasado 43.015 estudiantes en enseñanzas oficiales, 36.036 de grado, 3.041 de máster y 3.578 de doctorado. Si se suman los más de 14.000 que han cursado algún título propio o curso complementario, los que se han matriculado en las aulas de la experiencia o en los cursos de verano, el resultado es que este año se ha atendido a más de 57.100 estudiantes.

Se cuenta con 4.182 puestos de Personal Docente e Investigador, siendo un 76,5% profesorado doctor, y con 1.259 personas contratadas como personal investigador o en formación. El Personal de Administración y Servicios cuenta, por su parte, con 1.568 puestos.

La UPV/EHU está distribuida en tres campus, uno por cada uno de los territorios históricos de la actual Comunidad Autónoma Vasca, en los que se dispone de 20 Centros, 111 Departamentos, 17 Institutos de investigación y 9 Cátedras de Extensión Universitaria.

Es evidente que la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea realiza una contribución decisiva para la sociedad vasca, hasta el punto de que ésta sería hoy inconcebible sin el aporte diario de esta institución.

En 2017 mediante un proceso de reflexión participativo se ha elaborado el Plan Estratégico 2018-2021 de la UPV/EHU, proyecto que aprobó el Consejo de Gobierno en el mes de julio. En este documento se establecen los retos y objetivos de la universidad y prevé las acciones necesarias para alcanzarlos.

También es de destacar el acuerdo logrado con Osakidetza para la adscripción a nuestra universidad de la OSI Barrualde-Galdakao con vistas a la formación en el Grado de Medicina. Se trata de un acuerdo de gran relevancia que, por un lado, permitirá la incorporación de los y las profesionales y de las infraestructuras del Hospital de Galdakao, y de los centros de salud de la comarca Barrualde a la UPV/EHU, y, por otro, incrementará la oferta docente en euskera dirigida al alumnado del Grado de Medicina.

En el ámbito de la investigación, se han conseguido 70 nuevos proyectos en las convocatorias Generación de Conocimiento y Retos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Por su parte, el Gobierno Vasco concedió, entre otros, 55 nuevos proyectos Elkartek, y la Diputación Foral de Gipuzkoa otros 15 proyectos, que, sumados a los 27 proyectos provenientes de convenios específicos y convocatorias de fundaciones, han supuesto una financiación externa competitiva de 10,6 millones de euros. Fruto de la labor

investigadora, en 2017 se han publicado más de 3.000 artículos en revistas de impacto internacional, de las cuales más del 60% se encuentra en el primer cuartil por índice de impacto.

La internacionalización de la investigación contribuye a su excelencia. Los grupos de investigación han sabido aprovechar las oportunidades en proyectos competitivos de alta calidad científica que ofrecen programas internacionales como Horizonte 2020. Durante el pasado curso, además de una nueva ERC Starting Grant, se han puesto en marcha 47 nuevos proyectos internacionales. En uno de ellos la UPV/EHU asume, por primera vez, el liderazgo de un proyecto europeo en el área de las Ciencias Sociales. Además, participa en dos de los grandes proyectos de la recién inaugurada iniciativa FET-Flagship de Tecnologías Cuánticas. Otro de los proyectos, en los que la UPV/EHU es líder, explora nuevas aportaciones de las TIC a problemas asociados al envejecimiento. Su objetivo coincide con una de las prioridades estratégicas de especialización inteligente en BioSalud identificadas en el RIS3 de Euskadi.

El esfuerzo docente e investigador desarrollado por el personal de la UPV/EHU ha permitido que la institución alcance puestos destacados en los rankings universitarios internacionales más reconocidos. En su edición de 2018, la UPV/EHU se ha situado entre las 400 mejores universidades del mundo, de un total de 20.000 en el ranking de Shanghái. También entre las 150 mejores universidades del mundo de menos de 50 años en el ranking Times Higher Education.

A lo largo del pasado curso se han defendido 342 tesis doctorales, de las que el 34% han logrado la mención internacional. Entre las tesis defendidas, 29 lo han sido en euskera. De estas, el 65% han sido, a su vez, internacionales.

En relación con la transferencia cabe destacar que 200 grupos de investigación han participado en contratos con 590 empresas y entidades por un importe de 9,4 millones de euros. Se han solicitado 17 patentes prioritarias, que van renovando la cartera tecnológica. Esta incluye un total de 201 tecnologías protegidas y se han licenciado 10 de estas patentes a empresas. En los tres programas de emprendimiento en marcha han participado más de 2.600 personas en acciones de promoción, y se han creado 14 nuevas *spin offs*, después de la evaluación de 70 oportunidades de negocio.

El Servicio Editorial de la UPV/EHU ocupa un lugar destacado en el ámbito de la producción y la divulgación científica. Ha publicado 336 obras monográficas, el 44% de ellas en euskera, así como 31 revistas. Tres revistas del fondo editorial están en la Web of Science y cuatro tienen el sello de calidad de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. Así mismo, cuatro colecciones de monografías tienen el Sello de Calidad en Edición Académica.

La decimoséptima edición de la Semana de la Ciencia de la UPV/EHU, Zientzia Astea [Semana de la Ciencia], reunió a casi 25.000 personas. Las semanas anteriores a Zientzia Astea, se celebró “UPV/EHU en el Espacio” en Bilbao. Esta iniciativa, cuyo objetivo fue difundir nociones elementales sobre la astronomía y exploración espacial, atrajo un total de 28.600 visitas. Sumando las cifras finales de ambas, la UPV/EHU consiguió acercar la ciencia y el conocimiento a 53.600 personas. Estas cifras demuestran que Zientzia Astea es uno de los eventos de divulgación científica más importantes del País Vasco que sitúa a la UPV/EHU en el centro de la sociedad vasca.

Respecto a la internacionalización, se ha finalizado el informe de internacionalización de la Universidad del País Vasco. Durante el curso anterior, se recibió la visita de 1.181 estudiantes del extranjero, y 1.518 estudiantes de nuestra universidad hicieron estancias en diferentes universidades extranjeras. Por otro lado, 77 docentes y 15 miembros del personal administrativo y de servicios han tenido la posibilidad de conocer de cerca la labor que se desempeña en sus respectivos ámbitos en el extranjero.

En el área de plurilingüismo también se ha consolidado una oferta de calidad. En los grados se ofrecen un total de 753 asignaturas en idiomas no oficiales. Se han impartido 17 másteres internacionales, y 1.218 miembros del personal docente e investigador tienen acreditada su capacidad para impartir docencia en idiomas no oficiales.

La UPV/EHU ha realizado un esfuerzo importante en las tareas de emprendimiento, que en muchas ocasiones es transformar investigación en innovación o simplemente en materializar ideas en forma de empresas. Carmelo Garitaonandia, Vicerrector del Campus de Bizkaia, se refería a este empoderamiento de la universidad en la sesión inaugural del Master en Comunicación Social en octubre de 2016, celebrada en Bilbao: “Más de 3.500 empresas y licencias fiscales ha creado el alumnado de las diez últimas promociones de la UPV/EHU, de las cuales 125 empresas han *start ups* universitarias que han supuesto a su vez la creación de 700 puestos de empleo directo y una inversión de aproximadamente 70 millones de euros. Cada año participan más de 4.000 personas en actividades empresariales”.

La UPV/EHU tiene como objetivos principales formar, investigar y transferir el conocimiento a la sociedad. En sus 39 años de historia la UPV/EHU ha formado a más de 300.000 profesionales para la sociedad.

Somos una universidad investigadora porque en 2016 se han defendido en nuestra universidad cerca de 500 tesis doctorales y se han publicado más de 2.600 artículos en revistas científicas internacionales. La producción científica en el Estado español ha aumentado en la última década en un 80% y hoy en día constituye el 3,4% de la producción científica mundial. Las dos terceras partes de la misma se deben a las universidades. Este esfuerzo ha convertido a al Estado español en la novena potencia científica mundial en la octava en publicaciones por habitante, resultados similares a Japón. Es verdad que el número de patentes que licenciamos no es tan impresionante, porque no llegamos al 1% de las patentes mundiales. (Garitaonandia, 2016, octubre, Lección inaugural Master en Comunicación Social)

Para cerrar este apartado, se puede señalar que Euskadi dedica anualmente a la investigación básica, aplicada y al desarrollo tecnológico entorno al 2% del PIB vasco. De ese total, la administración aporta unos 500 millones (36%) y las empresas y los centros tecnológicos el resto (el 64%), según datos aportados por Garitaonandia en octubre de 2016. Así, la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es el principal agente investigador de la Comunidad y está considerada como Campus de Excelencia Internacional desde octubre de 2010.

3.2. Estructura organizacional de la UPV/EHU

La UPV/EHU ha formado su estructura u organigrama por las siguientes áreas o equipos directivos⁹:

- **Área de Gobierno:** establece niveles informativos entre los integrantes de la comunidad universitaria cumpliendo las acciones de gobierno.
- *Equipo de Gobierno:* representado por el Rector, secretario/a General, los Vicerrectorados de Campus (Álava, Gipuzkoa, Bizkaia), Estudios de Grado e Innovación, Estudios de Posgrado y Relaciones Internacionales, Proyectos y Transferencia, Investigación, Estudiantes, Empleo y Responsabilidad Social, Personal Docente e Investigador y Gerente.
- *Consejo de Gobierno:* formado por las Comisiones Permanente, Económica y de Desarrollo Estatutario y Normativo, con ellas se desarrollan las directrices que se deben ejecutar a nivel general en los ámbitos político y organizacional de la universidad.
- **Órganos de Gobierno,** sud-dividido en:

Órganos Unipersonales: denominado como Rector, Secretaría General, Vicerrectorados de Campus, de Proyectos y Transferencia, Euskera, Personal Docente e Investigador, de Investigación, Estudios de Grados e Innovación, Estudiantes, Empleados y Responsabilidad Social, Estudios de Postgrado y Relaciones Internacionales.

La gerencia sub-dividida en vicegerencia de Patrimonio y Contratación, Vicegerencia de Contabilidad y Presupuesto y la Vicegerencia de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y una Vicegerencia del Personal, formada por el Servicio de Personal de Administración y Servicios, Personal Docente e Investigador y Servicios de Prevención, a su vez encontramos la Vicegerencia del Campus de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.

⁹Los modelos de estructura por la cual se organiza la UPV/EHU fueron consultados en la página Web de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU, 15 de mayo, 2016, <http://www.ehu.eus/es/egitura>

- **Los órganos Colegiados** están integrados por el *Claustro Universitario*, separado en Claustro de Desarrollo Estatutario, encomendado por el Claustro; y Claustro para la Planificación Estratégica y Lingüística. El *Consejo de Gobierno* integrado por las Comisiones Delegadas del Consejo de Gobierno llamadas: Comisión Permanente, Comisión Económica, Comisión del Desarrollo Estatutario y Normativo y *Comisiones de Universidad* fragmentada en Comisiones de Investigación, Desarrollo e Innovación, Comisión de Profesorado Universitario, Comisión de Grado, Comisión de Posgrado, Comisión de Ordenación Académica y Doctorado, Comisión de Euskera y el Consejo Social.
- **Adeze:** persona que vela por el respeto de los derechos de todos los miembros que componen la universidad.
- **Centros de la UPV/EHU**
 - *Escuela de Máster y Doctorado*
 - Campus de Álava: Escuela Universitaria de Ingeniería de Vitoria-Gasteiz, Facultad de Economía y Empresa, Educación y Deporte, Farmacia, Letras, Medicina y Enfermería, Relaciones Laborales y Trabajo Social, y el Aula de la Experiencia de Álava.
 - Campus de Bizkaia: las Escuelas de Ingeniería de Bilbao, Escuela Universitaria de Magisterio de Bilbao, la Facultad de Bellas Artes, Ciencias y Tecnología, Ciencias Sociales y de la Comunicación, Derecho, Economía y Empresa, Medicina y Enfermería, Odontología, Relaciones Laborales y Trabajo Social y las Aulas de Experiencia de Bizkaia.
 - Campus de Gipuzkoa: Escuela de Ingeniería de Gipuzkoa, Escuela Técnica Superior de Arquitectura, la Facultad de Derecho, Educación, Filosofía y Antropología, Economía y Empresas, Informática, Medicina y Enfermería, Psicología, Química y las Aulas de la Experiencia de Gipuzkoa.
 - Y algunos *Centros adscritos* como son la Escuela de Ingeniería IMH en Alternancia, la Escuela Universitaria de Enfermería de Victoria-Gasteiz y la Escuela universitaria Cámara de Comercio de Bilbao.

- Aproximadamente, 111 *Departamentos* encargados de organizar y desarrollar la investigación y enseñanza propia de cada área o Centro.
- *Los Institutos:* de Epidemiología y Prevención de Enfermedades Cardiovasculares, Investigación y Desarrollo de Procesos, Vasco de Criminología, DMS-International Research Centre, Estudios Financieros-Actuariales, Médico de Basurto, Economía Aplicada a la Empresa, Economía Pública, Derecho Cooperativo y Economía Social, Tecnología Microelectrónica, Historia Social “Valentín de Foronda”, Estudio sobre Identidad Colectiva, Estudios sobre el Desarrollo y cooperación Internacional (HEGOA), POLYMAT-Instituto Universitario de Materiales Poliméricos, Instituto de Lógica, Cognición, Lenguaje e Información (ILCLI), Instituto de Derecho Histórico de Vasconia, así como los Institutos de Euskera, Ciencias de la Antigüedad y el Biofisika-Basque Center for Biophysics.

La descentralización que se percibe en la estructura de la institución ayuda a asumir la proporción de poder por áreas, precisando que se trata de una estructura de poder interno para delegar funciones, pero que es controlada por el órgano principal, en este caso el Rectorado.

Tal y como apuntaban Mintzberg y Ludo Van der Heyden (2006), las organizaciones llevan a cabo diferentes funciones, entre ellas, la distribución. Como cualquier institución de educación superior está estructurada en base a unos patrones organizativos con diferentes funciones administrativas. Se trata de un modelo divisional gobernado por el Equipo de Gobierno de la Universidad (Rectorado) situado en Bilbao (Campus de Leioa), tal y como hemos visto anteriormente, que es capaz de tomar decisiones junto con los Vicerrectorados y Centros (Facultades, Escuelas) de cada Campus. Estos Centros asumen funciones, tareas por cada Facultad o Escuela. A su vez, en las Facultades o Escuelas hay unidades departamentales que completan la estructura interna de la organización.

Si se conoce la distribución de la Universidad, la división por Centros, por Departamentos, con sus áreas directivas, se comprenderá mejor la organización y la comunicación que fluye de manera interna y externa en la universidad. De tal modo, que se podrán entender mejor también los retos y los planes de comunicación estratégicos por los que apuestan los mandos directivos de la UPV/EHU.

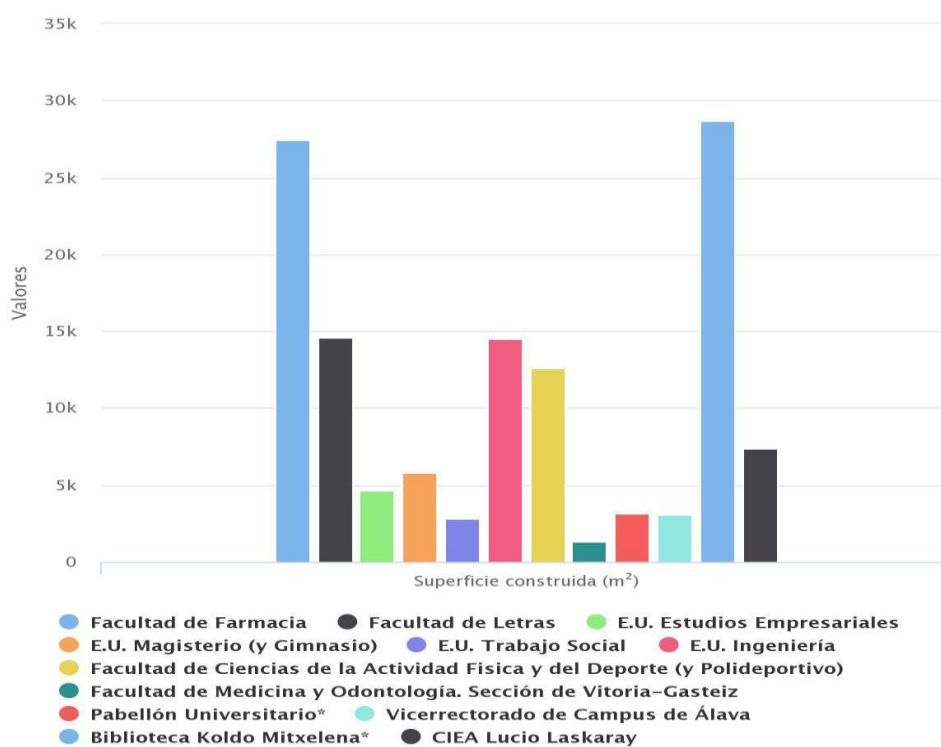
La infraestructura revela también el equipamiento académico, así como los fines y funciones de educación desarrollada por la universidad, donde son ofertados espacios de aprendizaje. Espacios e infraestructuras que les diferencia de otras entidades de educación. Los servicios de educación que oferta la UPV/EHU permiten una competitividad firme en la zona, es decir, la naturaleza de su infraestructura asegura las condiciones físicas que se requieren para su funcionamiento.

A continuación, se describe la superficie que tiene cada Campus de la UPV/EHU y cada uno de sus Centros.

El Campus de Álava en la ciudad de Vitoria-Gasteiz está constituido por doce Centros: la Facultad de Farmacia y Letras, la Escuela de Estudios Empresariales, Magisterio, Trabajo Social e Ingeniería, la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Facultad de Medica y Odontología de Vitoria-Gasteiz, Pabellón Universitario, Vicerrectorado del Campus, Biblioteca el CIEA.

En el Campus de Álava se observa que la superficie de la Facultad de Farmacia y la Biblioteca tienen mayor superficie que otras áreas o Centros del Campus de Álava.

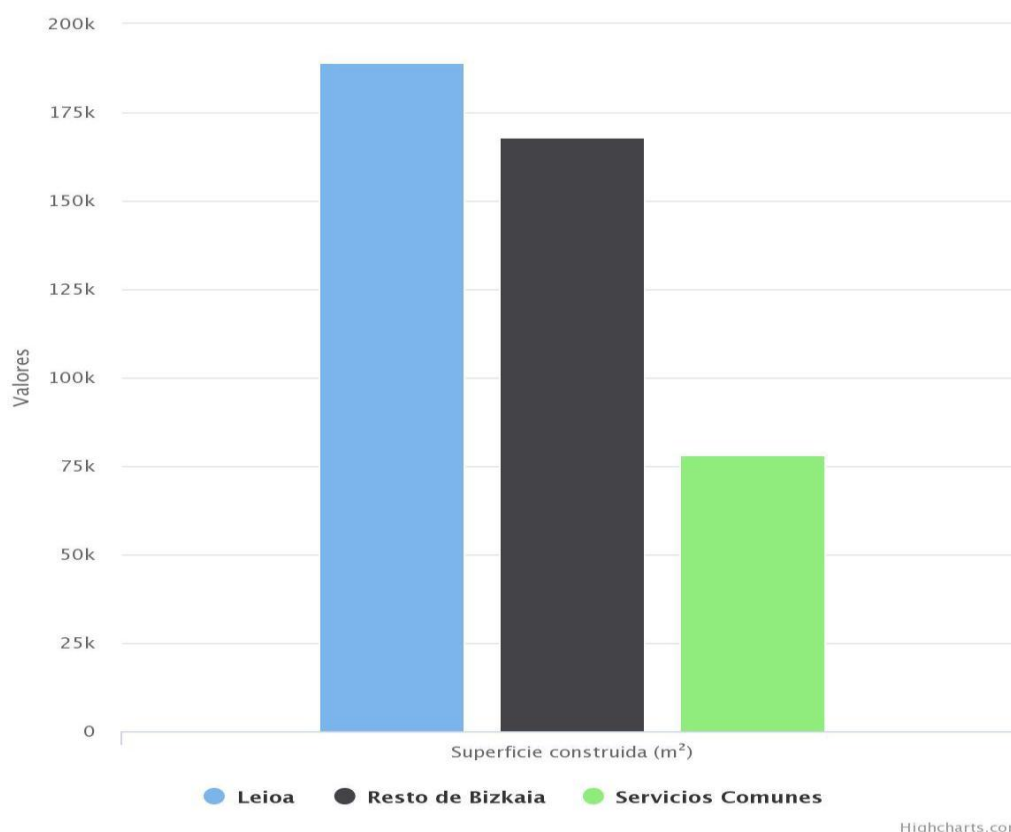
Gráfica 1. Superficie de las instalaciones del Campus de Álava (curso 2012/2013)



Fuente: web UPV/EHU, <http://www.ehu.es/zenbakitan/es/node/173.html> (2017)

El Campus de Bizkaia, ubicado en Bilbao, se encuentra configurado por: Escuela de Ingeniería de Bilbao, Escuela Universitaria de Magisterio, Facultad de Bellas Artes, Ciencia y Tecnología, Ciencias Sociales y de la Comunicación, Derecho, Economía y Empresa, Medicina y Enfermería, Relaciones Laborales y Trabajo Social, y el Aula de la Experiencia de Bizkaia,. A su vez, la estructura del Campus de Bizkaia se encuentra dividida en tres grandes áreas: el área de Sarriko donde se halla la Facultad de Economía y Empresa; la Facultad de Ingeniería en San Mames; y el Campus de Leioa, donde está la mayor concentración de Centros.

Gráfica 2. Superficie de las instalaciones del Campus de Bizkaia (2012/2013)

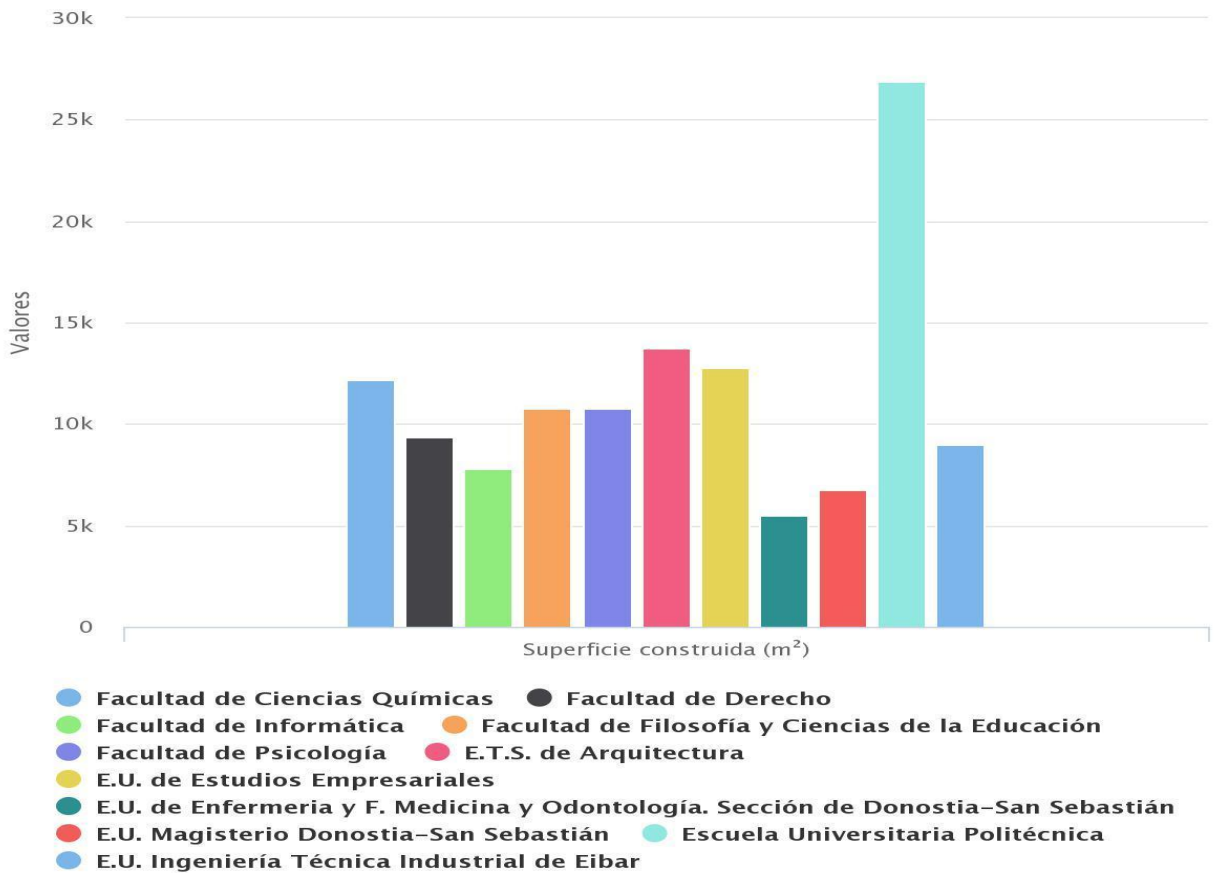


Fuente: web UPV/EHU, <http://www.ehu.eus/zenbakitan/es/node/174.html> (2017)

El Campus de Gipuzkoa en la ciudad de Donostia-San Sebastián cuenta con once Centros: Facultad de Química, Derecho, informática, Filosofía y Ciencias de la Educación, Psicología, Escuela Técnica Superior de Arquitectura, Escuela de estudios Empresariales, Enfermería, Medicina, Odontología, Magisterio, Escuela Universitaria Politécnica y la Escuela Técnica Industrial. En el gráfico podemos observar que las infraestructuras donde

existe mayor superficie, son la Escuela Universitaria Politécnica y la Escuela Técnica Superior de Arquitectura.

Gráfica 3. Superficie de las instalaciones del Campus de Gipuzkoa



Fuente: web UPV/EHU, <http://www.ehu.eus/zenbakitan/es/node/175.html> (2017)

En el organigrama de la UPV/EHU también se encuentra la Oficina de Comunicación creada en 2010 con sede en los tres campus, la cual se encarga de la comunicación interna y comunicación externa, además de asesorar en cuantos temas de comunicación estimen oportunos las autoridades universitarias. Así mismo, ayuda a la comunidad universitaria en las cuestiones comunicativas de difusión como los resultados de sus proyectos de investigación de naturaleza competitiva y financiados por instituciones públicas o privadas; así como en la publicación de las noticias o novedades del campo científico y académico o bien ayudando a los y las profesionales de los medios de comunicación a contactar con expertos como fuentes de información que así se lo reclamen

3.3. Evolución y retos de la UPV/EHU a través de los Planes Estratégicos y los Planes de Comunicación

Para la Real Academia de la Lengua Española, “evolución” es “una serie de transformaciones continuas que va experimentando la naturaleza y los seres que la componen”¹⁰, definición que adoptamos para hablar de la evolución en las estrategias de comunicación y en la organización de la UPV/EHU a través de los distintos Planes estratégicos que cada cuatro años recoge las prioridades de la universidad y, asimismo, permite a la comunidad universitaria profundizar en su objetivo de contribuir a la mejora de la sociedad mediante una docencia y una investigación de excelencia.

Todos los Planes estratégicos han sido el resultado de un proceso de reflexión y participación abierto en el seno de la entidad. Cada plan se inicia con unos objetivos determinados y cada plan finaliza con una valoración y reflexión crítica para seguir mejorando e innovando.

Cada Plan lleva consigo una serie de retos en la propia universidad. Cuando hablamos de retos, nos referimos al “objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta”¹¹.

3.3.1. Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017

El Primer artículo de los nuevos Estatutos de la UPV/EHU aprobados el 23 de septiembre de 2010 por el Claustro de la Universidad recoge que:

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) es una Institución de Derecho Público, al servicio de la sociedad que goza de autonomía y está dotada de personalidad y capacidad jurídica y de patrimonio propio, para prestar, en el ámbito de su competencia, con el compromiso ineludible de calidad y excelencia, el servicio de la enseñanza superior mediante la docencia, la investigación, el estudio, la proyección cultural

¹⁰ Concepto obtenido del Diccionario de la Real Academia Española, consultado el 23 de marzo del 2017, disponible en <http://dle.rae.es/?id=H9vaSkr>

¹¹ Concepto consultado en diccionario de la Real Academia de la lengua Española, consultado el 23 de marzo del 2017, disponible en <http://dle.rae.es/?id=WHyT2Ax>

y universitaria, los procesos de gestión y los servicios que sustentan sus actividades. Su actividad se dirigirá a satisfacer las necesidades de la sociedad vasca, así como las derivadas de su historia y de sus transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales, difundiendo en ella los conocimientos de la cultura y la ciencia universal, prestando atención principal a la cultura y a la lengua vasca y ejerciendo su actividad cotidiana de manera sostenible económica, social y ambientalmente (Art. 1. Estatutos de la UPV/EHU, 2010)

Este artículo define los rasgos y características de la universidad dando a conocer su naturaleza, valores, sus objetivos y principales compromisos con la sociedad en la que se encuentra enraizada.

Además, la UPV/EHU, con el proyecto Euskampus, ha sido reconocida como Campus de Excelencia Internacional, calificación otorgada por su alto potencial para alcanzar el nivel de excelencia internacional, una vez llevado a la práctica, y constituir un referente en el ámbito internacional. El proyecto Euskampus se sustentaba sobre la siguiente Visión para 2015:

- Inductor del proceso de transformación económica del País Vasco, impulsando un modelo en el que la investigación, la innovación y creatividad, la internacionalización y la captación de talento juegan un papel primordial en la mejora de la productividad del tejido productivo y el entorno socioeconómico y cultural,
- Referente docente científico y tecnológico del eje atlántico de Europa,
- Modelo de referencia en el desarrollo territorial y en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, culturales y medio ambientales del País Vasco.

Por otra parte, el Consejo Social había aprobado un plan para el cuatrienio 2011-2014 en el que se fijaba como principales objetivos: colaborar y apoyar los proyectos estratégicos de la Universidad, fortalecer la presencia e interacción de la UPV/EHU en la sociedad y mejorar la participación del Consejo en el gobierno universitario.

El objetivo del Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017 pretende que la institución alcance responsabilidad social y compromiso para que la universidad desarrolle sus funciones, logrando incorporar en sus modelos formativos a docentes-investigadores (PDI), estudiantes (Alumnado) y personal de Administración y Servicios (PAS).

La Unión Europea ya había establecido los objetivos para que estas instituciones alcanzasen para 2020 un crecimiento profundo, razonable e integrador con sus propios esfuerzos y herramientas, tal y como ha quedado constatado en la estrategia europea (EE2020). Ante estos retos, la universidad ha planteado un Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017 con el cual pretenden dar respuestas a las demandas sociales y a los retos de la sociedad vasca. Por eso, un grupo de especialistas trabajaron en detalle en la elaboración de este plan y contaron con la participación del Consejo Social de la UPV/EHU.

El Plan se estructuró de la siguiente manera: diagnóstico interno y externo de la situación actual en cada Campus, introduciendo la misión y la visión por la cual estarán fundamentadas las estrategias 2012-2017. Partiendo de este documento se estructuraron diferentes ejes estratégicos como el área de formación e investigadores; el área internacional de la universidad; la gobernanza y la gestión de la universidad; y algunos compromisos sociales, todos ellos con una metodología bien definida en el Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017.

Durante los últimos años, se han producido cambios significativos en la UPV/ EHU, se han desarrollado estrategias de modernización en el sistema universitario y en la Unión Europea se han diseñado nuevas estrategias para el progreso económico y social que tienen como eje central el conocimiento. La UPV/EHU no sólo ha desarrollado los objetivos estratégicos que se plantearon de cara a 2011, sino que también ha asumido responsabilidades más allá de esa fecha¹².

Por otra parte, este plan estratégico está dentro de una directriz superior normativizada en **la Estrategia Universidad 2015 (EU2015)** que pretende la modernización de las universidades tomando como punto de partida el pleno desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior y la coordinación de la I+D académica en el marco del Espacio Europeo de Investigación.

El impulso a la excelencia y a la calidad son los objetivos centrales. Abordar esta renovación en la universidad desde la perspectiva tiene que integrar objetivos relacionados con la excelencia en la docencia, el aprendizaje de estudiantes, la gestión de la institución, la investigación y la transferencia, la internacionalización, junto a objetivos relacionados con la responsabilidad social de la universidad y con la formación de estudiantes.

¹² Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017 pdf, disponible en <http://www.ehu.es/documents/2007376/3869011/plan-estrategico-upv/ehu.pdf> (Consultado 2012, mayo 25)

La **EU2015** persigue que las universidades:

- estén académicamente más preparadas
- sean más eficientes
- estén más internacionalizadas para afrontar el futuro
- presten mayor atención a la colaboración interuniversitaria y a la agregación estratégica con otras instituciones y agentes
- sean más reconocidas socialmente y más valoradas.

Además, la EU2015 pretende ayudar a todo el Sistema Universitario a realizar una amplia reforma estructural, promocionando la diferenciación de sus fortalezas y la sostenibilidad de su oferta docente de calidad internacional, con una atención especial a la racionalización de los másteres y los doctorados.

La Unión Europea, ha establecido los objetivos para el 2020 a través de la **Estrategia Europa 2020 (EE2020)**. Sus iniciativas y directrices sitúan el conocimiento en el centro de los esfuerzos para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Sin duda, Europa se enfrenta a un momento de transformación. La crisis ha echado por tierra años de progreso económico y social y ha expuesto las debilidades estructurales de la economía europea.

Ante la actual situación económica y financiera, la EE2020 establece que la educación superior y su relación con la investigación y la innovación, desempeñan un papel fundamental para el progreso individual y social, y para proporcionar el capital humano altamente cualificado y las ciudadanas y ciudadanos formados que Europa necesita para generar empleo, crecimiento económico y prosperidad.

El punto de partida de este Plan Estratégico es el diagnóstico de la situación actual para recoger una serie de funciones dentro de la Misión y Visión de la UPV/EHU en los próximos años. La reflexión estratégica ha consistido en el análisis de la situación de la universidad en base a los datos consolidados en el año 2010. Además de este análisis estático, se ha estudiado la evolución de los indicadores del Plan Universitario 2007-2010, siendo esta evolución positiva en general y, especialmente en investigación, ya que los objetivos alcanzados superan el incremento anual previsto, incluidos los indicadores referidos a “*artículos publicados en el listado de ISI*” y “*tesis leídas*”; solamente en un indicador no se ha alcanzado el objetivo (“*importe de contratos de investigación*”). En cuanto al resto de

los ejes estratégicos: formación, organización y sociedad, el conjunto de los objetivos ha sido alcanzado si bien con impacto desigual, sobre todo, en los indicadores ligados a la formación y a la responsabilidad social.

En relación a la Misión y Visión de la UPV/EHU se pueden recoger los inputs más destacados:

Su misión es:

- Ofrecer, mediante un modelo propio cooperativo, plurilingüe e inclusivo, una formación integral, flexible y adaptada a las necesidades de la sociedad, potenciando personas con criterio, creadoras, emprendedoras y comprometidas con la sociedad.
- Desarrollar y consolidar la investigación cooperativa de excelencia, conformando la UPV/EHU como el eje central del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Configurarse como elemento clave de la formación y la investigación cooperativa en la Eurregión del Arco Atlántico, integrando la perspectiva internacional en toda la actividad universitaria.
- Disponer de una estructura organizativa basada en agregaciones estratégicas modernas, adaptadas a una universidad investigadora que ofrece formación del máximo nivel, enraizada en su territorio y su cultura, abierta al mundo y acorde a una organización equilibrada a su configuración multicampus.
- Asumir su responsabilidad como institución comprometida con la sociedad, contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida, del nivel de inclusión y cohesión social de la comunidad donde se ubica, así como al desarrollo económico sostenible de su territorio de influencia, participando activamente en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, culturales y medioambientales del País Vasco.

Visión

En línea con los valores establecidos en los nuevos estatutos y con el diagnóstico estratégico y la misión formulada, la UPV/EHU en el 2017:

- Será una universidad investigadora consolidada internacionalmente capaz de atraer talento y enviar al mundo sus mejores valores.

- Atenderá a las necesidades docentes de la sociedad vasca, transmitiendo conocimiento en todos los ámbitos del saber a través de un modelo docente de calidad.
- Brindará una oferta de postgrados atractiva internacionalmente.
- Generará conocimiento a través del trabajo cooperativo (auzolan) gracias a la política de alianzas tanto a nivel de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación como a nivel internacional.
- Contribuirá mediante la transferencia de los resultados de la investigación frontera y la divulgación del conocimiento, al desarrollo económico y el bienestar social de la sociedad vasca.
- Favorecerá la vida universitaria de los campus en todos sus aspectos académicos, sociales, ecourbanísticos y arquitectónicos, procurando constantemente el crecimiento personal del conjunto de la comunidad universitaria.
- Ofrecerá un espacio libre para la reflexión y el pensamiento crítico que contribuya decisivamente al enriquecimiento del patrimonio intelectual, humanístico, cultural y científico del País Vasco.
- Posibilitará que la comunidad universitaria desarrolle toda su actividad en cualquiera de los dos idiomas oficiales habiendo superado la situación social de diglosia.
- Desarrollará con vocación de liderazgo intelectual y responsabilidad social medidas encaminadas a la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres y a la reducción de las desigualdades sociales y culturales que favorezcan el progreso de las sociedades en una clave de mayor equidad, sostenibilidad y respeto a los derechos humanos.

El Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017¹³ se centra en cinco ejes para desarrollar sus actividades hacia la Excelencia. Los Ejes Estratégicos constituyen los ámbitos de actuación en los que se concentra la actividad de la Universidad para desarrollar su misión en los próximos años:

EJE I. Formación

EJE II. Investigación

EJE III. Internacionalización

¹³ Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017 pdf, disponible en <http://www.ehu.es/documents/2007376/3869011/plan-estrategico-upv/ehu.pdf> (Consultado 2012, mayo 25)

EJE IV. Gobernanza y Gestión

EJE V. Compromiso Social

3.3.2. Plan de Comunicación 2012-2015 en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Dentro del Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017 se enmarca el Plan de Comunicación 2012-2015 de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) y una parte del periodo correspondiente al Plan de Comunicación 2016-2019. Estos planes han servido para dinamizar nuevos entornos y acciones que se han añadido al ámbito de la Comunicación. Estos dos planes están dentro del periodo de análisis de esta tesis doctoral.

A propuesta de la Vicerrectora de Responsabilidad Social y Proyección Universitaria, el Consejo de Gobierno acuerda el 22 de diciembre de 2011 aprobar el Plan de Comunicación 2012-2015 de la UPV/EHU. Se trata de un documento de 134 páginas, redactado en euskera y castellano que se articula en cinco capítulos: Filosofía del Plan; Estrategia, estilos y mensajes; Metodología del Plan; Propuestas de acción y descripción de propuestas.

Este plan puso de manifiesto el interés y la importancia de un área cada vez más relevante y estratégica en la gestión universitaria. Además, permitió sistematizar y organizar una serie de acciones de comunicación que la UPV/EHU quería abordar y desarrollar en los años posteriores.

Ese primer Plan de Comunicación ha permitido a la universidad integrar nuevos elementos en un entorno cambiante con el fin de mejorar las necesidades de la universidad según su evolución, progreso y desarrollo. La Universidad está definida como una universidad pública, investigadora, adaptada a la sociedad vasca, abierta al mundo y con compromiso social. Este plan ha ayudado a establecer la misión y la visión de la UPV/EHU. Para llevar a cabo este plan, la universidad se planteó estrategias capaces de poner en marcha los propósitos de innovación y crecimiento social en la institución. Así, se puso de manifiesto la importancia y relevancia de las estrategias en la gestión universitaria, las cuales permiten organizar una cadena de acciones de comunicación necesarias para la institución.

En este plan las pautas a seguir enfocan nuevas propuestas:

- 1- Filosofía del plan: en esta área se definen también, la misión, visión de la Universidad. A esta área se suman la dirección de la comunicación con nuevas tareas, al igual que una reorganización de la estructura de la Oficina de Comunicación en cinco áreas.
 - Relaciones públicas o Publicity
 - Identidad e imagen de marca o Branding
 - Publicidad, promoción y marketing
 - Redes sociales y marketing online
 - Diseño gráfico

Junto a estas áreas se organiza una oficina de eventos, el área Web y una oficina de datos.

- 2- Sección de estrategia, estilo y mensaje: además de la comunicación dirigida a los públicos, observamos que la entidad recoge las técnicas de Relaciones Públicas para difundir y proyectar la Universidad, además de estos nuevos aportes la institución incorpora un estilo gráfico para el uso de contenidos comunicativos.
- 3- La metodología del plan: efectúa las técnicas (entrevistas, encuestas online y a domicilios, dinámicas de grupo), al igual que la evaluación de la ejecución del plan 2012-2015.
- 4- Propuestas de acción que se enfocan en tres áreas: a) la estructura, describiendo el organigrama de la institución, además de los soportes de comunicación implantados b) acciones de comunicación interna y c) comunicación externa, ambas acciones dirigidas a los públicos correspondientes a cada acción.

Por otro lado, los objetivos de los planes de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa) fijados por la universidad con un carácter de tres años, donde se establecen los objetivos con un patrón de trabajo a seguir. Para la institución es una herramienta de gestión que permite desarrollar los aspectos de imagen y comunicación de un modo estratégico.

Los equipos de dirección de la UPV/EHU y de sus centros llevaban años trabajando en este tema porque eran conscientes de la importancia de todo lo que tiene que ver con la comunicación, pero también es verdad que se llevaba a cabo de una forma poco sistematizada y armonizada.

Era el momento de aunar esfuerzos, de aprovechar sinergias, de contagiar iniciativas, de socializar los hallazgos y los errores. Era el momento de darle un fuerte impulso a las actividades relacionadas con la comunicación.

De ahí el interés del equipo rectoral por elaborar un Plan de Comunicación de la UPV/EHU que integre, sistematice, ordene, coordine, fomente y potencie las actividades de comunicación interna y externa que se desarrollan en su seno.

Es una herramienta fundamental para gestionar la comunicación interna de la UPV/EHU (mensajes) y para incidir en la imagen que proyecta a los distintos públicos objetivos de su interés. Disponer y desarrollar adecuadamente un Plan de Comunicación puede suponer una potente ventaja competitiva frente a otras universidades, puede ayudar a las y los responsables universitarios en la toma de decisiones relacionadas con la imagen y posicionamiento de la UPV/EHU, así como ayudar a la mejora de las relaciones de la institución con la comunidad universitaria. También ayudará a mejorar las relaciones con otros colectivos como el potencial alumnado, orientadores/as de centros escolares, egresados/as, padres y madres con hijos e hijas en edad universitaria, empresas, líderes sociales, medios de comunicación y sociedad en general; así como aumentará la motivación, vinculación y compromiso de estos colectivos con la entidad.

El primer elemento que evidencia la relevancia que ha adquirido la comunicación en la UPV/EHU, es la reciente creación de la Oficina de Comunicación, con el objeto de impulsar el área correspondiente a todo lo relacionado con estrategias de comunicación interna y externa de la UPV/EHU.

El Plan de Comunicación es un documento donde la universidad clasifica las tareas de comunicación a realizar por áreas y designa responsables de dichas tareas, a la vez, define los objetivos y campos de responsabilidad de las funciones establecidas. El plan de comunicación fija objetivos operativos tras un análisis de la situación de la universidad y su entorno, proponiendo ideas que les permitan reconocer qué acciones de comunicación se

deben ejecutar, cómo pueden ser implementadas, con qué herramientas, etc. Siempre con el propósito de mejorar los resultados.

Dicho plan, ayuda a organizar y planificar las acciones de comunicación necesarias en la universidad, buscando alcanzar los objetivos concebidos en el plan estratégico de la entidad. Estas acciones reflejan la evolución de la entidad en los últimos años, donde se experimentan las variaciones en Comunicación que ha tenido las UPV/EHU, al igual que representan los constantes cambios de las TIC presentes en la entidad y en la sociedad.

El Plan de Comunicación, de acuerdo a la misión y a la visión de la UPV/EHU, tiene cuatro grandes objetivos y todas las acciones propuestas a desarrollar, de forma tácita o expresa, los tienen como referente:

1. Mejorar la cohesión interna de la UPV/EHU y potenciar los intercambios de información y comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria, definiendo un modelo propio de comunicación.
2. Establecer diálogos y cauces estables de comunicación e intercambio de información entre la UPV/EHU y la sociedad vasca, especialmente con nuestros públicos objetivos de interés.
3. Fomentar el sentimiento de pertenencia a la UPV/EHU entre las personas que la componen, que trabajan, estudiaron o estudian en ella, pero también entre la propia sociedad vasca: este plan pretende darle argumentos para que se sienta orgullosa de su universidad, de la UPV/EHU.
4. Potenciar la proyección de una imagen unitaria y atractiva de la UPV/EHU, tanto interna como externamente: todas las personas y todos los estamentos de nuestra universidad formamos parte de un proyecto común.

Los principios básicos en los que se sustenta el Plan de Comunicación son: participación de toda la comunidad universitaria; colaboración con los distintos colectivos internos de la UPV/EHU (PDI, PAS, alumnado) y de los distintos estamentos (rectorado, centros, departamentos, servicios); y coordinación para la implementación y ejecución de las distintas acciones.

La estrategia de comunicación en la que se basa la UPV/EHU es una estrategia de comunicación institucional basada en un trabajo de relaciones públicas y de difusión de las actividades de la entidad. Es decir, la comunicación no se va a centrar en la publicidad (compra de espacios en medios) de las actividades, sino que la estrategia pasa por la puesta

en valor de esas actividades para la sociedad y para los medios de comunicación. La apuesta por una estrategia de comunicación institucional requiere mayores esfuerzos y constancia (menores recursos económicos), pero desde el convencimiento de que esta estrategia facilitará el establecimiento de diálogos estables con la sociedad vasca y sus distintos públicos objetivos de interés y será más efectiva a largo plazo para una mayor y mejor comunicación con todos ellos.

La universidad forma parte de la innovación social y, por ello, elabora estas normas de trabajo, que como hemos indicado son cada tres años para continuar los procesos de comunicación y evaluar los planes ejecutados. Así, se han realizado tácticas participativas basadas en un diagnóstico de la situación de la universidad con técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas en el periodo de tiempo de enero a diciembre de 2015. Así, la institución desarrolló tres fases de trabajo de campo:

Primera fase (enero-mayo 2015):

Realizó una recogida y análisis de documentación para marcar las pautas técnicas a utilizar y recabar las opiniones de la muestra a contactar. En esta fase se obtuvo una participación de 2.952 personas de las cuales se destacan

- Los/las decanos/as y directores/as de los Centros de la UPV/EHU (Centros, Aulas de la Experiencia, Escuela de Master y Doctorado, 36 entrevistas, 55 personas)
- El Equipo de Gobierno de la UPV/EHU (12 entrevistas, 18 personas)
- Una encuesta online a 1.611 personas del PDI y PAS
- Nueve dinámicas de Grupo donde participaron 56 alumnos y alumnas de la UPV/EHU
- Encuesta domiciliaria a 1.200 vascos y vascas

En la segunda fase (junio-septiembre 2015):

En esta fase la institución realizó 5 informes en los que reflejó el diagnóstico de la institución, tras obtener las opiniones de los/as participantes en la primera fase

Tercera fase (octubre-diciembre 2015):

En esta fase se procedió a la elaboración y redacción del Plan de Comunicación 2016-2019, el cual contó con la colaboración y participación de los decanos/as y directores/as de los Centros de la UPV/EHU.

Durante la ejecución de los diferentes procesos estuvieron presentes los responsables de la Oficina de Comunicación, al igual que el personal técnico. Todos trabajaban con el análisis de la documentación aportada y realizaban un seguimiento de los resultados obtenidos¹⁴.

A lo largo de estos años se han desarrollado y mejorado diversas facetas en la institución que se han ido consolidando: nuevas tecnologías, relaciones sociales, demanda de nuevos perfiles de comunicación, soportes técnicos, etc. lo que ayuda a comprender el papel fundamental que juega la Comunicación en la Universidad, especialmente en una macro-entidad, como es el caso de la UPV/EHU.

El Plan de Comunicación 2012-2015 de la UPV/EHU planteó, entre sus actividades, la necesidad de reforzar la identidad corporativa de la institución. Con el fin de cumplir este objetivo, el grupo de investigación en Diseño Gráfico y Tipografía de la Facultad de Bellas Artes ha realizado el diseño de la fuente tipográfica EHU. Esta identidad corporativa supone el esfuerzo por comunicar, a través del medio escrito, una identidad específica.

Tras la conclusión del Plan de Comunicación 2012-2015 y con la necesidad de cubrir nuevas necesidades, la UPV/EHU reflexiona sobre su desarrollo y el grado de eficacia para prepararse ante las necesidades de comunicación encontradas en el antiguo plan y cubiertas en el Plan de Comunicación 2016-2019.

3.3.3. Plan de Comunicación 2016-2019

El primer Plan de Comunicación 2012-2015 ha dado paso con reflexiones, críticas y aportaciones a un nuevo Plan de Comunicación 2016-2019 que mantiene retos en la comunicación interna y en la comunicación externa. Retos que, más que invitar, obligan a la UPV/EHU, especialmente a su estructura de comunicación, pero también al conjunto de la comunidad universitaria a estar en permanente estado de alerta para poder responder adecuadamente a sus exigencias.

¹⁴ Universidad, Del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, junio 2016, Plan de Comunicación 2016-2019, consultado el 15 de agosto de 2018, disponible en, www.ehu.eus

En estos últimos años se ha vivido un creciente protagonismo de la comunicación en todas sus facetas: el desarrollo de las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos y modelos de relaciones sociales, la reconversión del sector productivo de la comunicación, la demanda de nuevos perfiles profesionales, muchas veces todavía por desarrollar, la aparición de novedosos soportes tecnológicos, etc. Hoy es el día en el que ya nadie cuestiona el papel fundamental que la comunicación juega en las organizaciones, especialmente si se trata de una empresa pública como es la UPV/EHU, la principal institución de educación superior e investigación del País Vasco, donde la comunicación ha pasado de ser una opción a convertirse en una obligación. No sólo es importante para la propia entidad comunicar a la sociedad en su conjunto y a los distintos públicos objetivos los logros, avances y hallazgos, sino que hay la obligación de dar cuenta de las actividades: se debe contar, y se informa, lo que se hace, cómo se hace y en qué se invierten los recursos que la sociedad proporciona a la Universidad del País Vasco/Euskal herriko Unibertsitatea. Es tiempo de transparencia y de cooperación y, en este contexto, es fundamental establecer mecanismos de comunicación interna que permitan flujos de información estables y fluidos, canales de información no solo descendente sino también ascendente y horizontal. Es tiempo de establecer cauces de diálogo permanente y de comunicación externa con todos los públicos objetivos de interés, diálogo en el que debe colaborar toda la comunidad universitaria, compartiendo con la sociedad el conocimiento generado en su seno¹⁵.

Este Plan de Comunicación 2016-2019, fue aprobado por asentimiento por el Consejo de Gobierno de la UPV/EHU en sesión celebrada el 2 de junio de 2016. Está redactado en euskera y castellano. La parte en castellano que tomamos como fuente consta de 56 páginas y se articula al igual que en el anterior plan en 5 capítulos denominados de la misma manera: Filosofía del Plan; Estrategias, estilo y mensajes; Metodología del Plan; Propuestas de actuación; y Descripción de Propuestas.

¹⁵ web oficial de la UPV/EHU, disponible en: https://www.ehu.es/documents/10136/3059204/Plan+Comunicacion+16-19_2.pdf/921cbacc-5f78-4ffc-8cb4-5effba59cda6, consultada el 12 de marzo del 2017

En la presentación del Plan de Comunicación 2016-2019, el equipo rectoral señala lo siguiente:

Hemos mejorado, y mucho, la comunicación interna y externa de la UPV/EHU en estos últimos cuatro años, pero queda todavía mucho trabajo por hacer. Para ello necesitamos dotarnos de los instrumentos y de los recursos necesarios, así como afianzar y fortalecer la estructura de comunicación, para responder adecuadamente a las exigencias del presente y del futuro. Entre aquellos, destaca el disponer de un Plan de Comunicación que vertebré nuestros objetivos de comunicación interna y externa (Presentación/Preámbulo del Plan de Comunicación 2016-2019, pág.4)

Es necesario apuntar que el 80 por ciento del trabajo de campo realizado en esta Tesis es anterior a la aprobación de este Plan de Comunicación. Con ello queremos decir que las aportaciones, opiniones y sugerencias recogidas en la muestra cualitativa preceden a la reflexión y valoración de las necesidades registradas en el periodo anterior a este plan, que estará en vigor hasta diciembre de 2019.

El Plan de Comunicación 2016-2019 tiene dos grandes ejes estratégicos, cada uno de ellos dividido en dos grandes objetivos estratégicos que orientan las acciones de comunicación propuestas, de manera que, de forma tácita o expresa, los tienen como referente en su desarrollo:

1. Acercar la UPV/EHU a la sociedad vasca.

Este eje se puede expresar en dos sentidos:

- Establecer diálogos y cauces estables de comunicación e intercambio de información entre la UPV/EHU y la sociedad vasca, especialmente con nuestros públicos objetivos de interés.
- Trasladar a la sociedad vasca en general y a nuestros distintos públicos objetivos en particular el quehacer cotidiano de la UPV/EHU, potenciar nuestra presencia en la sociedad vasca y mejorar nuestra imagen entre ella. Este plan pretende darle argumentos para que se sienta orgullosa de su universidad, de la UPV/EHU.

2. Mejorar la cohesión interna de la UPV/EHU. Se trata de trabajar en la construcción de una imagen interna de marca sólida que nos permita desarrollarnos como una sola entidad que tiene una mirada unitaria al futuro. También podemos expresar este eje en dos direcciones:

- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la UPV/EHU entre las personas que la componen, que trabajan, estudiaron o estudian en ella, y mejorar los flujos de

información y comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria, definiendo un modelo propio de comunicación.

- Potenciar la proyección de una imagen unitaria y atractiva de la UPV/EHU, tanto interna como externamente: todas las personas y todos los estamentos de nuestra universidad

Las estrategias de comunicación que propone el Plan de Comunicación 2016-2019 se basan en algunas técnicas de las relaciones públicas que les permitan difundir y proyectar los valores y las actividades de la entidad. Este Plan se considera como un reto para la entidad, debido a que los principios básicos en los que se fundan son la participación, colaboración y coordinación de los distintos colectivos que componen la Universidad.

Es evidente que la elaboración del plan de la UPV/EHU, depende mucho de la colaboración e integración de los distintos grupos que forman la entidad, así como herramientas que aporten la máxima información sobre lo que se necesita mejorar en la entidad.

Dentro de las estrategias de comunicación adoptadas por la Universidad consideramos importantes las siguientes pautas:

- 1) Las prácticas y directrices estratégicas de comunicación marcadas por el Rectorado de la UPV/EHU, alineando la misión y visión de la entidad a los objetivos estratégicos que se buscan.
- 2) Conseguir la conexión y colaboración de servicios e instancias entre los distintos Campus, Vicerrectorados y Centros.
- 3) Lograr la dinamización y la creación de procesos proactivos en el ámbito de la comunicación en el conjunto con todos los ámbitos de la UPV/EHU.

Otro de los grandes retos que debe alcanzar la entidad va ligado a la comunicación interna y externa, en especial en la estructura comunicativa de la entidad, así como responder a las exigencias de las comunidades que la componen.

En el Plan que está en vigor actualmente (2016-2019) se identifican y definen nuevos aspectos, puntualizando las acciones y funciones que se consideran necesarias para mejorar los aspectos comunicativos en la entidad, involucrando nuevos eventos que les permite abarcar otras áreas que en el plan anterior no habían sido contempladas.

La elaboración del plan de comunicación prepara acciones que la institución desea realizar con la participación de la plantilla dentro de la estructura organizacional para este periodo.

El documento marca las pautas de trabajo a realizar por las nuevas disciplinas, las cuales van adaptadas a las necesidades de la universidad.

El cumplimiento del Plan de Comunicación y las múltiples acciones que se desempeñan en la UPV/EHU, crea la necesidad de que en el servicio actual de comunicación se integren nuevas direcciones y especialistas que apoyen las directrices. En esta nueva estructura podemos notar la integración de cuatro nuevas direcciones al igual que nuevos perfiles profesionales que para desarrollar las tareas en la Oficina de Comunicación.

Direcciones

1º Oficina de Eventos, se responsabilizará de los eventos organizados por la UPV/EHU en los Centros, Departamentos, Institutos, cátedras, UFIs, grupos de investigación, ente otros, cubriendo temas relacionados con protocolo dentro de la Universidad.

2º El Área Web, encargada de la página web corporativa de la institución, coordinado con la vicegerencia de TICs y la Oficina de Comunicación.

3º Oficina de Datos, centrada en la creación y tráfico de datos de la UPV/EHU.

Profesionales

1º Director/a de Comunicación

2º Responsable del Área Web (Webmaster)

3º Imagen de Marca o Branding

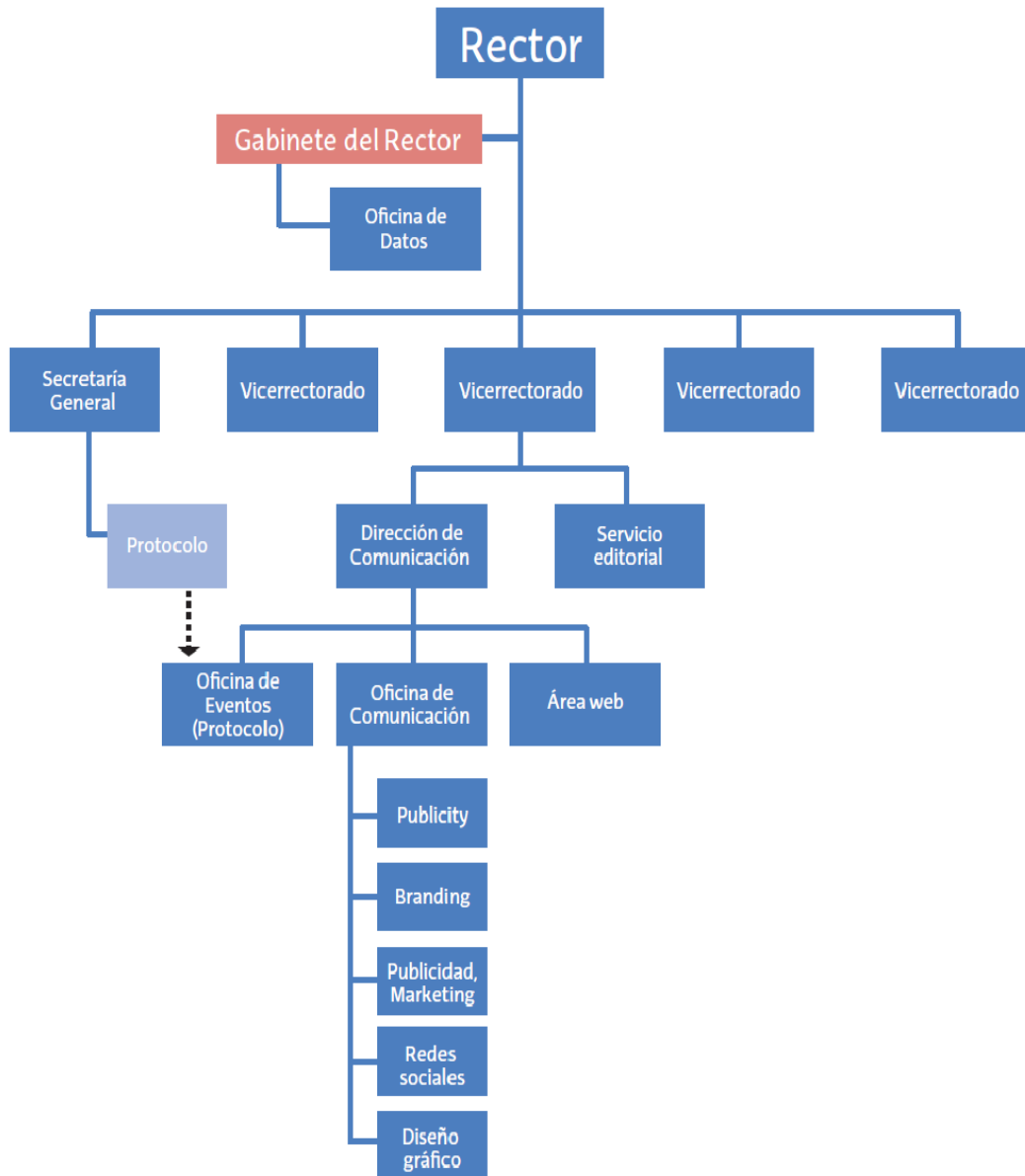
4º Diseño Gráfico

Estas nuevas aéreas tendrán como reto la realización de nuevas destrezas y Relaciones Públicas con los medios de comunicación incluyendo la comunicación con los públicos internos, crear una identificación y relación con la marca UPV/EHU, establecer promociones, publicidad, introducir diseños gráficos que les permitan proyectar visualmente los mensajes, etc. (Plan de Comunicación 2016-2019 UPV/EHU, 2016, p.8).

La nueva estructura propuesta persigue fortalecer aquellas zonas en las que la entidad posee mayor debilidad al igual que distribuir y mejorar el trabajo de comunicación presente incluyendo profesionales que requería la Oficina de Comunicación. En la Gráfica 2 se observan los departamentos que dependen de la Dirección de Comunicación: por una parte, el departamento de Protocolos; por lado, el área Web; y la Oficina de Comunicación de la

que fluyen las secciones de Publicity; Branding; Publicidad Marketing; Redes Sociales y Diseño Gráfico.

Gráfica 4. Estructura organizacional de la UPV/EHU



Fuente: Plan de Comunicación 2016-2019 UPV/EHU (consultado en 2017)

El Plan de Comunicación 2016-2019 buscará un equilibrio constante entre las necesidades de los distintos estamentos (direcciones de centros, departamentos, institutos, cátedras,

unidades de formación e investigación, otras unidades, PDI y PAS, alumnado, e **hualumni**) de la comunidad universitaria. Es decir, armonizará dos tendencias: centrípeta (unificación de criterios y de acción) y centrífuga (autonomía de esos estamentos), pero teniendo muy claro que sus objetivos fundamentales son precisamente el fomento de la cohesión interna de la UPV/EHU y la potenciación en su proyección exterior de la marca UPV/EHU.

Los mensajes que ha querido transmitir la universidad a través del Plan de Comunicación a los públicos objetivos son los siguientes:

Mensaje principal

“La UPV/EHU es una entidad **investigadora** que **genera conocimiento propio**”.

Mensajes secundarios

“La UPV/EHU garantiza un proceso formativo de calidad y devuelve a la sociedad **líderes, profesionales y agentes sociales con un alto sentido ético**”.

“La UPV/EHU es la universidad **pública** de Euskadi, una de las entidades con mayor arraigo, identificación e influencia en nuestra sociedad”.

“La UPV/EHU tiene un marcado compromiso con la **cultura vasca** y con el euskera, como lo muestran su oferta formativa, su investigación y su difusión en **euskera**”.

“Sólo con una apuesta decidida por la investigación, puede la UPV/EHU **transferir conocimiento** a la sociedad vasca y contribuir decididamente a su bienestar presente y futuro”.

“La UPV/EHU es una universidad con **vocación internacional**”.

EL Plan de Comunicación 2016-2019 recoge 37 acciones propuestas, 9 de ellas afectan a la estructura de comunicación y tienen un marcado carácter organizativo. Los otros 28 restantes son acciones de comunicación, propiamente dichas. Las acciones están agrupadas en tres grandes apartados y se recogen textualmente en la página 15 del Plan de Comunicación:

1. Acciones estructurales: este grupo de acciones no se puede decir que sean propiamente acciones de comunicación porque tienen que ver con la organización de la estructura de comunicación de la UPV/EHU y son previas a las acciones de

comunicación. Distinguiremos entre acciones que tienen que ver con la estructura funcional u organigrama y acciones relacionadas con soportes de comunicación.

2. Acciones de comunicación externas: este grupo de acciones están directamente relacionadas con la comunicación externa de la UPV/EHU, están dirigidas a públicos objetivos externos determinados y tienen objetivos de comunicación precisos. Están dirigidas a nuestros públicos externos (futuro alumnado, orientadores/as de enseñanza secundaria, empresas, etc.). Para estas acciones hemos optado por técnicas de comunicación de Relaciones Públicas.

Tres serán los objetivos principales: el potencial alumnado de los centros escolares de bachillerato y FP de la CAPV; los medios de comunicación y la sociedad vasca; y el entorno internacional.

3. Acciones de comunicación internas: este grupo de acciones están directamente relacionadas con la comunicación interna de la UPV/EHU, están dirigidas a públicos objetivos internos determinados y tienen objetivos de comunicación precisos. Están dirigidas a nuestros públicos internos: profesorado y personal de administración y servicios; alumnado; y personas egresadas.

3.4. Gestión de la comunicación institucional a través de la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU

Tras la propuesta del Consejo de Gobierno de la UPV/EHU el 1 de octubre de 2009, se realiza una acción para la creación de la Oficina de Comunicación y en 2010 se constituye.

La propuesta surge para cubrir una necesidad social por parte de la universidad y es que el trabajo que se realiza en la institución educativa superior universitaria sea conocido y compartido con la sociedad. Así se crea la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU. Esta oficina se crea al amparo del artículo 3 de los Estatutos universitarios de la UPV/EHU donde se destaca como fin de la universidad: “la creación, crítica y transmisión del saber, contribuyendo al avance del conocimiento y el desarrollo social” (Art.3, 1º, a) con un objetivo claro: “la difusión y extensión universitaria” (Art. 3,1º,f) Estos son algunos de los artículos que arrojan la creación de la Oficina de Comunicación en la universidad.

Según las autoridades, la intención de la universidad es que la relación entre la universidad y la sociedad sea cada vez más fuerte y para conseguir esto necesita el aumento de interés por parte de los medios de comunicación en conocer lo que se realiza en la universidad y además sobre las investigaciones que se desarrollan en la academia.

Todas las actividades de la UPV/EHU tenían que proyectarse al exterior, a la sociedad en general y para ello se necesitaba una estructura especializada en comunicación, para guiar la comunicación de la universidad hacia la ciudadanía.

La universidad parte de que la Oficina de Comunicación dependerá funcionalmente del Gabinete del Rector o Rectorado de la UPV/EHU, admitiendo que la comunicación es una herramienta de gestión global de toda la organización, siendo considerada como un todo; creando un sistema interactivo entre personas, Departamentos y servicios, con el fin de ofrecer la identidad corporativa de modo uniforme y hacer visible una imagen real que exprese la misión de la universidad.

Los Estatutos de la UPV/EHU precisan en su artículo 297, 2º, que “la creación, modificación y apoyo a la comunidad universitaria con cargo a los Presupuestas Generales de la UPV/EHU corresponde al Consejo de Gobierno, a la propuesta del Rector o Rectora en lo cual se llega a un acuerdo”.

Propuesta de acuerdo

Por lo expuesto por el Rector se eleva al Consejo de Gobierno las siguientes propuestas.

Primero. - aprobar la creación de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU, que dependerá directamente del Rector y cuyas funciones, entre otras, serán las siguientes:

- Elaboración diaria del dossier de prensa y distribución del mismo a través de su publicación en la web.
- Redacción y envío a los medios de comunicación de notas de prensa, como de las convocatorias de actos organizados por la comunidad universitaria.
- Convocatoria y organización de ruedas de prensa.
- Difusión por correo electrónico y a través de la web de convocatorias e informaciones a los miembros de la comunidad universitaria.
- Gestión de entrevistas y de comparencias al equipo rectoral, así como de otras autoridades de la UPV/EHU. Asesoramiento de imagen a los mismos.

- Asesoramiento en temas de publicidad y en todas las cuestiones relacionadas con los medios de comunicación.
- Habilitación a los periodistas de contacto autorizado con profesorado, alumnado u otros miembros de la comunidad universitaria, así como búsqueda de expertos relacionados con temas de actualidad.
- Publicación de la revista CAMPUSA, órgano oficial de la Universidad del País Vasco que es enviada por correo postal a los domicilios de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Elaboración del informe anual sobre la imagen de la UPV/EHU en los medios de comunicación.

Segundo. - Aprobación del organigrama de la Oficina de Comunicación, así como su sistema de organización en tres secciones:

1. Sección de relaciones con los medios de comunicación. Representada por periodistas en cada uno de los campus. Estos serán responsables de gestionar la comunicación interna y externa de la universidad. Entre sus funciones se encuentran diseñar e implantar el Plan de Comunicación Integral de la UPV/EHU; gestionar las publicaciones corporativas; redactar notas de prensa, realizar convocatorias de prensa; elaborar dossiers informativos; efectuar el seguimiento del dossier de prensa diario; elaborar el informe anual de imagen; divulgar la labor científica del personal investigador etc.

2. Sección de Marketing y publicidad. Presente tan sólo en el Campus de Bizkaia. Se encargará de desarrollar las labores de marketing y publicidad, proponiendo que un técnico se responsabilice de esta función.

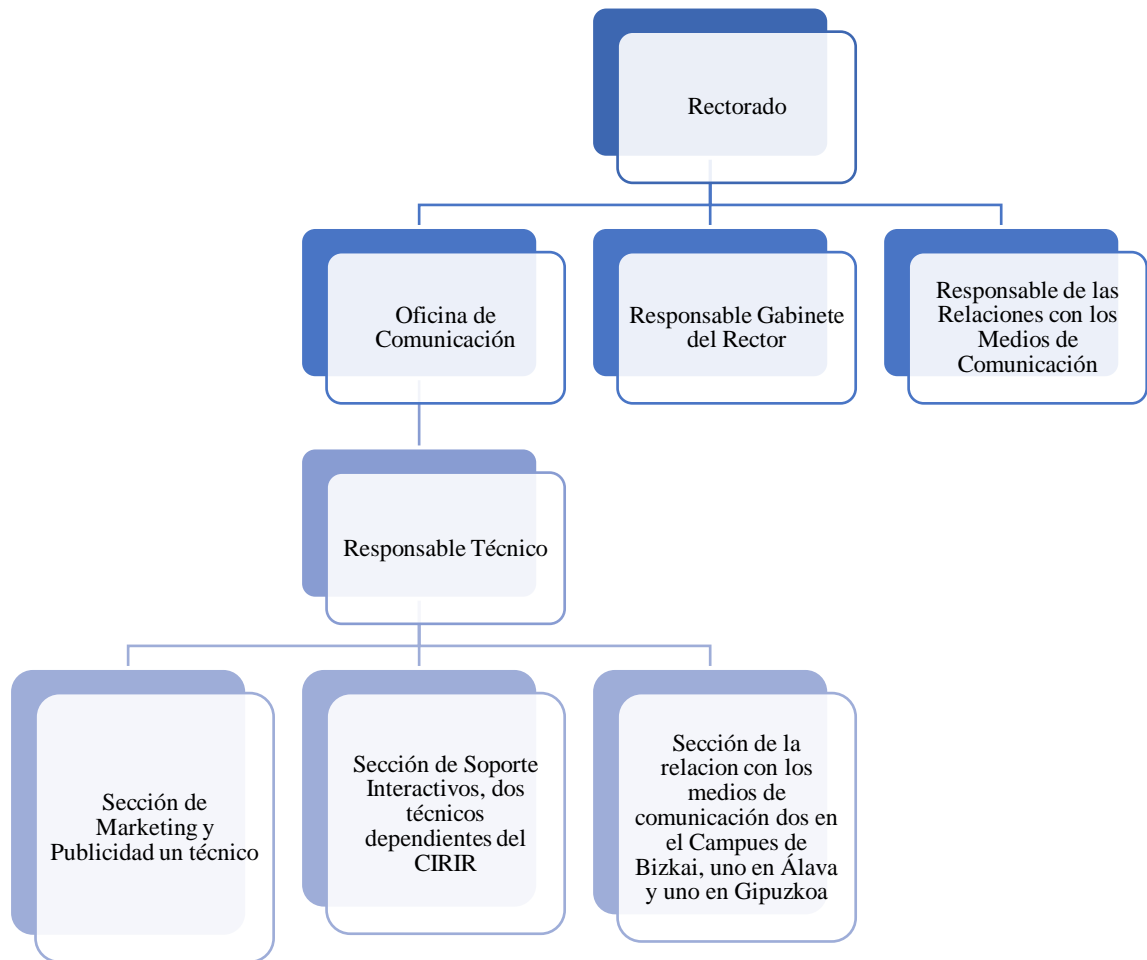
3. Sección de soportes interactivos. Representada por dos expertos en el área audiovisual. Esta sección desarrollará los nuevos soportes interactivos y se encargará del seguimiento y mantenimiento de la web corporativa, así como de trabajos audiovisuales dentro de la Oficina de Comunicación.

Tercero: Disponer la publicidad del presente acuerdo en el Boletín Oficial del País Vasco.

La estructura organizacional supone la organización oficial de las unidades o componentes de una institución a través de la que podrán interrelacionarse. Se presenta un esquema del

sistema de organización y toma de decisiones de la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU 2012-2017.

Gráfica 5. Organigrama de la Oficina de Comunicación 2012-2017



Fuente: elaboración propia

De este modo se puede observar el esquema o sistema de organización con el que la UPV/EHU inició el plan estratégico para el periodo 2012-2017. En este sentido, Zapata y otros autores señalan en su artículo que:

La organización debería responder a las condiciones impuestas por el contexto, ajustando sus objetivos y diseño organizativo a tales exigencias (...) estableciéndose una relación

entre la adaptación, los factores eventuales y la organización de la institución, permitiendo delimitar con claridad el impacto de estos factores que están vinculados a su entorno (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009, pp. 619-620).

Así, en el diseño organizacional de la sección se distinguen diversos niveles divididos, según Sabaté y otros autores, en “Individuos”, “Grupos”, “Organización” y “Grupos de Organización”, (De la Fuente, Garcia-Tonerio, R., Gerras, 1997, pp. 24-25) y comentan que estos niveles se encuentran relacionados y afectan a los aspectos de la estructura, dividiéndolos en grupos e individuos dentro de la organización.

3.4.1. Objetivo de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU: acercar la universidad a la sociedad

La Oficina de Comunicación tiene varios objetivos en su trabajo diario, pero uno de los objetivos fundamentales es poner en contacto a la UPV/EHU con la sociedad, creando contenidos adecuados para las diferentes audiencias. El trabajo de esta oficina incluye la elaboración de noticias, fotografías y vídeos para la web y las redes sociales. Asiste a la comunidad universitaria diseñando estrategias de comunicación, planes de marketing y proporciona material y ayuda a los medios de comunicación.

La Oficina de Comunicación dispone de sede en los tres campus de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.

Las funciones que desempeña son:

- Comunicación externa: elaboración de notas de prensa, convocatorias, ruedas de prensa, entrevistas, comparencias, hemeroteca, fotografías, vídeos y atención a los medios de comunicación.
- Comunicación interna:
 - Difusión en la web de noticias de la comunidad universitaria
 - Gestión de las redes sociales
 - Imagen y marca. Asesoramiento en *branding*
 - Elaboración del informe anual de imagen

- Asesoramiento en marketing y publicidad
- Publicación de la revista digital *Campus*

CAMPUSA

La Universidad del País Vasco comenzó a editar, en el año 2000, la revista *Campus* para acercar la actividad de la institución a la comunidad universitaria y al público en general. Tras 14 años y 83 números, ese recorrido en formato papel concluyó en noviembre de 2013. Ahora *Campus* siguiendo aquellos pasos se ha adaptado a los nuevos medios digitales.

En *Campus digital* se da cuenta, desde un punto de vista periodístico, de la actualidad universitaria, fomentando la comunicación interna, impulsando el conocimiento y haciendo de puente entre distintas sensibilidades. *Campus* quiere ser el escaparate de lo que somos y hacemos, con especial incidencia en la investigación.

ADITUAK

La Guía ADITUAK es una herramienta de fácil manejo, destinada a proporcionar información actualizada acerca del enorme capital intelectual y humano con que cuenta la UPV/EHU, y que representa una fuente inagotable de especialistas en las más variadas ramas del saber.

La necesidad de la sociedad de información veraz sobre los más variados aspectos de la realidad ha venido a reforzar el papel de la universidad como motor de divulgación científica. Pero la divulgación se convierte en una intervención de urgencia cuando la actualidad informativa dirige la atención hacia algún acontecimiento cuya interpretación exige el concurso de especialistas. Hablamos, en definitiva, de una función crucial de la universidad: poner a disposición de la sociedad todo su capital intelectual, para desentrañar la realidad, ayudar a interpretarla y permitir la formación de una opinión fundada por parte de las personas y los agentes sociales.

En ese sentido, el objetivo de la Guía ADITUAK es facilitar a los medios de comunicación la localización de especialistas de la propia universidad, para que ese valor añadido que representa el conocimiento encuentre otra vía de acceso a la sociedad.

GUÍA DE MARCA

Entre otras competencias de la Oficina de Comunicación se encuentra la Guía de expresión de marca, donde se recogen los inputs de la propia universidad en su forma de ser: como esencia, personalidad y valores de marca, para seguir creciendo como la Universidad Pública del País Vasco.

GUÍA DE REDES SOCIALES

La Guía de Redes Sociales es la guía de usos y estilo en las Redes Sociales de la UPV/EHU. La presente Guía recoge una visión general del universo de las redes sociales en la actualidad y se contextualiza la presencia de la UPV/EHU en ellas. Se detalla, además, el procedimiento de solicitud de cuentas en redes sociales, así como las normas y usos lingüísticos por los que se debe regir. La UPV/EHU ha decidido tener presencia corporativa en las Redes Sociales tales como Facebook y Twitter, así como a aquellas que, por su interés sectorial, puedan resultar atractivas para algún Centro u órgano.

La presencia en Facebook se accede a través de: <https://www.facebook.com/upv.ehu> o publicando un tuit dirigido a @upvehu, en Twitter.

La Guía establece unas pautas comunes para la presencia homogénea de la Universidad en las redes sociales. Esta guía contiene el procedimiento para abrir cuentas y perfiles de cualquier Centro, Departamento o marca corporativa en estos espacios de relación y participación. También contiene una serie de pautas de uso de los dos idiomas cooficiales de la Comunidad Autónoma de Euskadi en estos canales, así como de otros idiomas. Asimismo, enumera las diferentes herramientas de redes sociales, los diversos usos y los objetivos de la presencia en cada una, las recomendaciones para una presencia adecuada y fructífera, así como los criterios de estilo comunicativo más adecuados para cada herramienta.

La Oficina de Comunicación coordina el procedimiento de apertura y entrega a quien las solicite las correspondientes cuentas de usuario o usuaria y los perfiles de los entornos de edición, junto con la imagen corporativa (avatares, imágenes de fondo y otros elementos).

La Oficina de Comunicación también coordina la **identidad corporativa** de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Uniberstsitea. Esta identidad constituye la única garantía de mantener una identidad de marca visual constante, diferenciada y no copiable, sostenible en el tiempo y generadora de reputación ante el conjunto de la sociedad.

El correcto uso de la afiliación institucional en la producción científica, además de favorecer la recuperación y presencia en bases de datos bibliográficas y otros sistemas de información, aumenta la visibilidad de la UPV/EHU en la comunidad científica internacional, así como la fiabilidad de los indicadores bibliométricos sobre productividad, impacto o ranking que se realizan habitualmente.

3.4.2. Presupuesto de la Oficina de Comunicación

En la vida y funcionamiento de la Oficina de Comunicación es importante destacar el presupuesto con el que cuenta. Este presupuesto es aprobado por el Consejo de Gobierno de la UPV/EHU cada año y se contempla dentro de los Presupuestos elaborados por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, sometiéndose a votación de los miembros del Consejo de Gobierno.

En la siguiente tabla se recoge el presupuesto acordado para los gastos de bienes y servicios en comunicación que realiza la propia universidad. Las cifras que se presentan han sido aportadas por la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU. Los importes indicados en la tabla son los gastos generales de la oficina durante un periodo de cuatro años.

La partida presupuestaria varía de unos años a otros y con respecto a los últimos cuatro años, 2017 ha sido el ejercicio que menos presupuesto ha tenido (204.319,11€) frente a los 290.347,40€ del año anterior.

Tabla 17. Presupuesto de la Oficina de Comunicación (UPV/EHU)

Años	Importe
2014	270.566,30 €
2015	224.429,08 €
2016	290.347,40 €
2017	204.319,11 €
Total	989,655,89 €

Fuente: Oficina de Comunicación UPV/EHU (2018)

3.5. Organización comunicacional en la Oficina de Comunicación

La comunicación entre los distintos públicos que componen la entidad se realiza a través recursos derivados de las necesidades captadas por la organización durante los últimos años. Estos facilitan la transformación y reconocimiento de la comunicación en un ambiente natural a lo largo de la jornada de trabajo, dando a conocer la estructura, fomentando el trabajo colaborativo, promoviendo la participación entre los equipos e intercambiando conocimientos e informaciones.

El escenario analizado ha sido la relación y organización que transmiten los miembros de la sección, y de aquellos públicos involucrados donde se realizan las conversaciones telefónicas, las reuniones semanales, los correos electrónicos, las agendas electrónicas y las notas y convocatorias de prensa.

La entidad utiliza un tipo de comunicación interpersonal, masiva y organizacional a través de contactos por teléfono, reuniones personales, correos electrónicos, la revista *Campus* en formato digital y las notas y convocatorias de prensa.

En general, el tipo de canales de comunicación que emplea esta oficina se pueden clasificar como “*canales personales*” porque utilizan una comunicación directa ya sea por teléfono, email o en persona en casos específicos. Esto lo vemos en la creación a diario de notas de prensa y convocatorias que son realizadas por los y las periodistas y publicadas en la página web de la sección de comunicación de la UPV/EHU. El medio a través del cual se transmiten las informaciones establece muy poca conexión para el público interno o externo en relación con la Oficina. La opinión del personal que conforma la sección, al igual que los Profesores entrevistados, es que parte de la problemática que tiene la página web de la universidad es su poca factibilidad, tomando en cuenta que es donde comúnmente son publicadas las informaciones y que es una de las herramientas más utilizadas por la oficina.

“Esta es una de las herramientas básicas para difundir tanto la comunicación externa como interna, pero tiene un gran reto y es que la transferencia de información se haga con criterios de comunicación y que la página sea más fácil para que cada público objetivo pueda encontrar la información lo más fácilmente posible” (R1MB).

La comunicación organizacional está dirigida a alcanzar los objetivos designados por la institución colaborando con su mejor desempeño en el trabajo y caracterizándose por una comunicación ascendente, que surge dentro de los miembros que componen el Departamento y los encargados, y una comunicación descendente, que va de los encargados a los miembros de la oficina. Con este flujo de comunicación se ayuda a matizar el trabajo y conocer qué cuestiones se deben trabajar.

El proceso de intercambio de información entre los miembros que componen la Oficina se desarrolla de manera formal e informal dependiendo de las circunstancias. Descubrimos que internamente se ejecutan planificaciones de trabajo permitiendo que sus condiciones comunicacionales mejoren el flujo de intercambio de información hasta obtener características específicas como la claridad en lo que se está trabajando, la precisión en lo que se busca y una mejor respuesta a los requisitos que exige una institución tan grande como es la Universidad. Eminentemente, se trata de un análisis de los procesos y desafíos de comunicación dentro de la estructura organizacional formando de esta manera guías de comunicación que les sirven para llegar a los públicos que quieren dirigirse.

Esta comunicación que efectúa la Oficina se encuentra presente en todas las actividades que organizan, debido a que los procesos comunicacionales que realiza cada uno de los miembros de la oficina busca obtener los mismos resultados: informar a la comunidad de lo que está realizando la Universidad del País Vasco/EHU.

3.5.1. La comunicación descendente en la organización

La comunicación descendente es la que se produce entre cada uno de los miembros de la Oficina y se realiza directamente transmitiendo entre sus miembros su trabajo en relación con la institución. Se visualiza como aquella que confía en las habilidades demostrando en los empleados la eficiencia, al igual que la participación según las órdenes de los superiores.

Es el tipo de comunicación utilizada con más frecuencia en las organizaciones, permite a los supervisores y encargados en delegar tareas, llevar un control de las labores asignadas, dirigir y controlar el desempeño de los trabajos, estableciendo una forma clara de evaluar los mensajes entre ellos permitiéndoles que las informaciones transmitidas sean específicas y directas a la hora de expresarse.

En el proceso de observación, percibimos la relación entre sus miembros y encontramos cercanía desde las personas responsables hasta los empleados de categoría menos relevante, logrando un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia en las tareas y funciones que desarrollan.

La comunicación descendente resulta directa, es decir, que no existe ningún problema en que los encargados se dirijan a los y las profesionales de categoría menor. Esto se debe a que la estructura organizacional de la sección es pequeña y el número de trabajadores/as no es muy grande. Así, se puede realizar un filtro de información directa con la persona que debe encargarse de una tarea específica.

Los canales utilizados para este tipo de comunicación son los orales o escritos. Entre los canales orales se encuentran las llamadas telefónicas, las conversaciones cara a cara y las reuniones dirigidas. Mientras que en los escritos están las publicaciones internas, los calendarios, los e-mails y la intranet. Hemos reconocido que los canales orales resultan ser más rápidos y eficientes a la hora de comunicar.

Los beneficios que percibimos alcanzados son: la construcción y puesta en común de opiniones, la implicación del personal en las decisiones, la visualización de un clima positivo y colaborativo entre los miembros de la sección, y la promoción de una comunicación unísona entre ellos. De ahí que se advirtió en el proceso de observación directa no participante una comunicación fluida entre los grupos. Este tipo de comunicación se circunscribía a la asignación de tareas, alcanzando metas que les permitían conocer problemas que requerían su atención y conocer las instrucciones para su desarrollo, ahorrando recursos y utilizando aquellas herramientas necesarias para optimizar la comunicación entre ellos y los cargos responsables.

La información vertical descendente en la Oficina de Comunicación se establece de la siguiente manera. Una vez a la semana se celebra una reunión informativa, donde se comenta el trabajo de la semana y la agenda que tienen disponible, así como las actividades y eventos que están programados. A estas reuniones asisten los periodistas de la Oficina de Comunicación junto con el responsable técnico de la oficina. Cuando se considera necesario, la sección efectúa una reunión general con el responsable del gabinete del Rectorado, el responsable de comunicación con los medios, los periodistas de los Campus, los técnicos y los publicistas con el fin de realizar una revisión de los programas de trabajo y evaluar los logros conseguidos hasta el momento, al igual que designar nuevas responsabilidades.

Otro tipo de información vertical descendente se percibe en el proceso de recepción de e-mails de los medios de comunicación solicitando información, al igual que la solicitud de información interna de sus compañeros de trabajo. La consideramos vertical descendente porque, las informaciones se presentan bajo la forma de orden, para realizar las tareas que tiene que ver con la actualización de las informaciones que serán colgadas en la página web y, de este modo, poder tener un control de lo que se hace antes de salir a la Red. Es decir, las personas que trabajan en la Oficina de Comunicación reciben un mandato de sus superiores utilizado para regular las tareas a ejecutar. Utilizan una de las herramientas principales de la aplicación de Google: 'Google Calendar', compartida en el Drive como una plantilla para anotar los eventos, las actividades y las notas de prensa realizadas por fechas. Todo ello es compartido por los miembros de la Oficina de Comunicación dando la opción de revisar y responder a cualquier inquietud.

Igualmente, trabajan con un software que les permite compartir las informaciones en red, que es usado como un pequeño archivo de consulta de datos, imágenes y trabajos realizados.

Con la siguiente gráfica, reflejamos, el flujo de comunicación vertical descendente observada en la Oficina de Comunicación: reuniones, llamadas telefónicas, correos electrónicos, utilizando estas herramientas como base general orientada al personal para establecer los procedimientos a seguir.

Gráfica 6. Información vertical descendente



Fuente: elaboración propia

3.5.2. Comunicación ascendente en el plano participativo entre profesionales

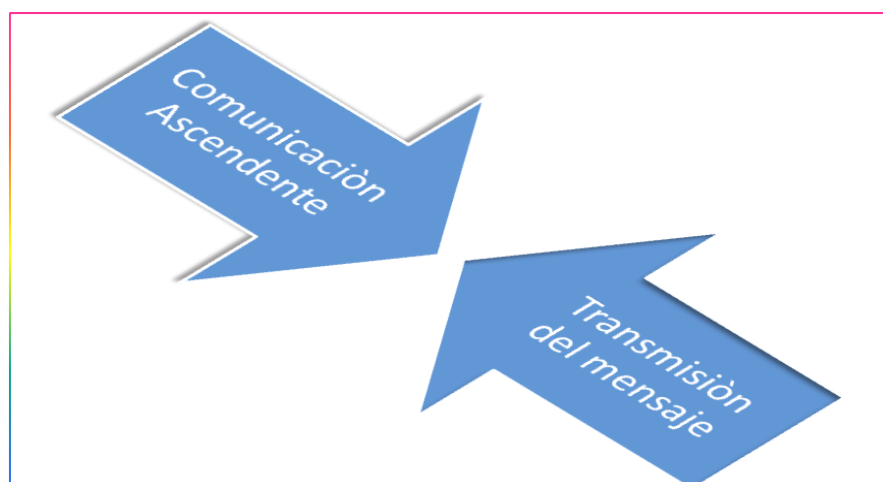
En cuanto a la comunicación ascendente, proveniente del trabajo que se desempeña entre los miembros del Departamento y los encargados o jefes, esta se mantiene en un nivel de participación donde es posible expresar su punto de vista, opiniones, sugerencias, etc. sobre determinados asuntos que pueden ser importantes. Además, facilita las informaciones que

se están trabajando, llegando a cada uno de sus miembros. Igualmente, permite un contacto directo que ayuda a conocer las opiniones del personal para mejorar técnicas de trabajo y promover sugerencias a la hora de resolver tareas y solucionar conflictos.

En la Oficina de Comunicación, la comunicación ascendente promueve la participación de todos sus miembros para ejecutar de manera directa un mejor trabajo en las tareas asignadas. Para ello, se envían o ejecutan mensajes directos en los puestos jerárquicos, codificando y verificando los mensajes y garantizando una comunicación directa. Algunos instrumentos que utilizan para la comunicación son: el contacto entre subordinados y directivos; reuniones periódicas para el desarrollo y evaluación de proyectos, las cuales son a puerta abierta permitiendo a los empleados acercarse a los directivos. Además, la unidad de comunicación se rige por un reglamento institucional aprobado por el Consejo de Gobierno de la universidad, donde se prioriza la jerarquía de mando y donde las órdenes e instrucciones son designadas por los encargados de la oficina y seguidas desde el Rectorado.

Los efectos visibles de la comunicación entre los miembros del equipo han sido evidentes, percibimos la aptitud (capacidad, talento, competencia) presente en los puestos de trabajos y las formas en que se adaptan a su responsabilidad para conseguir los objetivos trazados por la institución en los procesos de comunicación en la organización. De manera que se establece una comunicación entre las distintas áreas que componen la universidad para reforzar la imagen de la institución y avivar la participación entre sus integrantes.

Gráfica 7. Proceso de comunicación en la Oficina de Comunicación



Fuente: elaboración propia

La comunicación ascendente vertical y la transmisión del mensaje observada durante el proceso de investigación ha sido una comunicación dirigida hacia un mismo punto de vista: informar de modo interno sobre los procesos y métodos a ejecutar en la sección con el fin de compartir la información con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Para los responsables de la Oficina de Comunicación es fundamental debido a que les permite el contacto directo con las personas que componen el equipo de trabajo, conociendo sus opiniones y aportaciones para la mejora del desarrollo laboral.

Este tipo de comunicación deriva de los empleados al jefe permitiendo que en la organización se conozca lo que piensan los miembros de la institución, pudiendo acceder a las sugerencias de los empleados en la toma de decisiones puntuales.

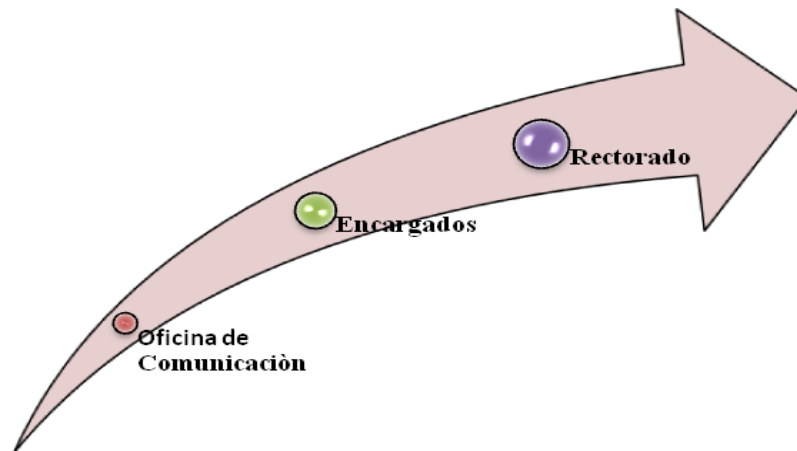
En el caso de la Oficina de Comunicación, la información pasa primero por los encargados y es procesada para dirigirla a los empleados, trasladándola de manera verbal y terminando expuesta de manera formal para ser entregada a los superiores.

Un ejemplo de la comunicación vertical es el siguiente: en una reunión, entre dos miembros de la sección y uno de los responsables, se habla de las mejoras que se deben realizar en una compañía que les brinda servicios. Hablan de la capacidad de descargar un archivo de vídeo que estaba contemplado dentro del contrato pero que no permitía más capacidad. El encargado directo dispone una orden para elaborar un informe con esos puntos y es enviado para analizar y conocer el tema.

Las decisiones e informaciones que se transmiten en este tipo de comunicación varían entre las posiciones jerárquicas y la responsabilidad de cada puesto de trabajo. Lo que encontramos es que la comunicación se transmite entre ellos y es conocida por los demás integrantes.

En el siguiente gráfico representamos el flujo de comunicación de modo vertical desde el equipo que compone la sección de comunicación hasta llegar a la jerarquía superior: el Rectorado.

Gráfica 8. Comunicación vertical ascendente



Fuente: elaboración propia

3.5.3. La comunicación horizontal, modelo de comunicación entre trabajadores

La comunicación horizontal no se percibe fácilmente. La catalogamos como aquella que encontramos a diario entre los miembros del equipo que les permite interrelacionarse entre sí, ya sea en temas de trabajo como en temas personales, contribuyendo al acceso al dialogo, participación, definición de objetivos o procesos, mejorando el trabajo entre el equipo.

Consideramos que este modo de comunicar dentro de la institución permite que los empleados se coordinen, mejoren el ambiente social, fomenten el trabajo en equipo y cubran las necesidades de asumir roles determinados a la hora de tomar decisiones.

En cuanto a la comunicación horizontal que se efectúa dentro de la Oficina de Comunicación encontramos pocas tareas o informaciones relacionadas con ella. Como cada persona tenía asignada una actividad, no sabemos si por esta razón cada una centraba su trabajo a un objetivo y la comunicación horizontal no se percibía entre los y las profesionales.

Un ejemplo de comunicación horizontal que logramos observar fue cuando alguno de los Responsables se reunieron con los integrantes del equipo de trabajo para analizar el estado de los trabajos que se habían realizado hasta el momento, sirviendo de repaso para ver las tareas cumplidas y ver cuáles eran las actividades pendientes a ejecutar. Al mismo tiempo, se les designaron algunas funciones dirigidas desde el despacho del Rectorado.

Otro ejemplo que pudimos captar fueron aquellas reuniones convocadas para presentar el resumen de los proyectos realizados, la revisión de la agenda semanal, distribuir las tareas y designar a las personas o grupos de trabajo para alcanzar los objetivos.

Gráfica 9. Comunicación horizontal



Fuente: elaboración propia

3.5.4. Fortalecimiento de la imagen de la universidad a través de la comunicación interna

Se considera que la comunicación interna de la UPV/EHU es el proceso de comunicación más importante de la entidad debido a que se debe concebir como un método de interacción entre sus públicos internos, para el desarrollo de la vida universitaria. Se transmiten los objetivos, misiones, visiones y valores que componen la entidad, que generan sentimientos

de apropiación, lealtad y pertenencia hacia la universidad, admitiendo aquellas limitaciones y retos que necesita enfrentar la institución.

La comunicación interna dentro de la universidad siempre ha estado presente, debido a ella los Decanatos, Centros, Institutos y Facultades logran comunicarse. En este sentido, es necesario ser consciente del trabajo que falta por realizar. De ahí, la importancia de este análisis para describir la comunicación interna en la universidad.

Los directivos y encargados de la universidad desempeñan tareas claves para reforzar la comunicación entre los conglomerados que forman la entidad. La visión de la UPV/EHU es mejorar y compartir con la institución aquellas pautas importantes a la hora de comunicar. La acción de comunicar debe trascender más allá del área configurado por el equipo rectoral. La comunicación interna debe ser con todos los públicos que componen la Universidad.

Desde este punto de vista, la comunicación interna utilizada por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea la definimos como aquella que une a los grupos en el seno de la institución, con una comunicación informal, comprensiva y armoniosa para facilitar la relación entre los empleados y la institución. Este tipo de comunicación establece diálogos abiertos entre ellos, permite que la organización se dé a conocer entre sus empleados y fortalece la imagen de la entidad.

La comunicación en la institución es parte de la cultura de una organización de educación superior. Durante el tiempo que realizamos la técnica de observación directa no participante, se percibió que el público interno no reconoce suficientemente el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación.

La gestión de la comunicación interna en la universidad ha sido objeto de progreso en la institución. La Oficina de Comunicación tiene muy presente entre sus tácticas dar a conocer y hacer comprender a los públicos internos los cambios incorporados en la Academia, con la intención de que se conozca lo que se hace y sean conscientes de los proyectos de la universidad. También se difunden los resultados, se busca la participación de los sectores implicados en la comunidad universitaria y se busca la participación activa de los públicos internos en las tareas comunicativas.

Las informaciones internas que elabora la Oficina de Comunicación van dirigidas a los públicos internos, tal y como hemos señalado anteriormente: PDI, PAS, estudiantes de Grado y Alumnado de Posgrado (Máster, Doctorado y Títulos Propios). Son informaciones suministradas por el equipo de gobierno de la universidad.

La representación numérica del público interno por sectores presente en la UPV/EHU en los cursos 2012/2013 y 2015/2016, es la siguiente:

Tabla 18. Representación numérica del público interno de la UPV/EHU, curso 2012/2013	
Estudiantes de Grado (1er y 2º ciclo)	40.747
Estudiantes de Máster	2.529
Estudiantes de Títulos propios	837
Personal Docente e Investigador (P.D.I.)	5.676
Personal de Administración y Servicios (P.A.S.)	3.341

Fuente: Oficina de Comunicación de la UPV/EHU (2013)

Tabla 19. Representación numérica del público interno de la UPV/EHU, 2015/2016	
Grados	36.981
Máster	3.182
Títulos propios	572
Personal Docente e Investigador (P.D.I.)	5.620
Personal de Administración y Servicios (P.A.S.)	1.872

Fuente: Oficina de Comunicación de la UPV/EHU (2016)

3.5.5. La actividad de la comunidad universitaria a través de la comunicación externa

La comunicación externa enlaza las actividades diarias que producen los profesionales de la Oficina de Comunicación con todos los públicos de la universidad. El objetivo de esta comunicación es dar a conocer con diversas herramientas y medios las actividades académicas y científicas que se gestionan desde el interior, a través de la página web, noticias, tablón de anuncios y eventos puntuales.

Los procesos de comunicación externa son los que se produce con las distintas acciones informativas que el personal de la Oficina de Comunicación dirige a los actores y agentes del exterior. Dirigidas a los distintos colectivos: PAS, PDI, Alumnado, medios de comunicación y sociedad, con el objetivo de relacionarse con ellos y mantenerles informados.

La comunicación externa está integrada como un proceso cotidiano de la Oficina de Comunicación entre el personal y aquellas personas que demandan información sobre diversos aspectos presentes en la vida universitaria.

Desde el punto de vista conceptual los procesos de comunicación externa visibles en la Oficina de Comunicación durante el periodo de observación, están constituidos por los elementos internos ofertados al entorno externo, es decir que de manera profesional se ofertan informaciones sobre diversos aspectos de la comunidad universitaria, tal y como hemos visto en apartados anteriores.

EL personal de la Oficina de Comunicación mantiene las funciones asignadas para los trabajos relacionados con la comunicación externa: brinda apoyo a medios de comunicación que solicitan informaciones de la institución, mediante contacto de expertos e informaciones relacionadas con la institución, al igual que regula las informaciones para transmitir a los diferentes colectivos de la academia.

Lo directivos y encargados de la universidad poseen una idea clara del trabajo de comunicación externa que se realiza desde la institución, debido a que las acciones realizadas buscan mantener el interés de los miembros de la comunidad universitaria, al igual que en la sociedad que la rodea.

3.5.6. La comunicación interpersonal, relación directa entre compañeros y compañeras

Otro procedimiento de comunicación utilizado dentro de la sección de comunicación como interacción y traspaso de las informaciones entre los miembros que componen la Oficina de Comunicación es la comunicación interpersonal.

La comunicación personal incita a la relación directa entre compañeros y compañeras y se relacionan en función de su bien común y de las tareas que deben realizar.

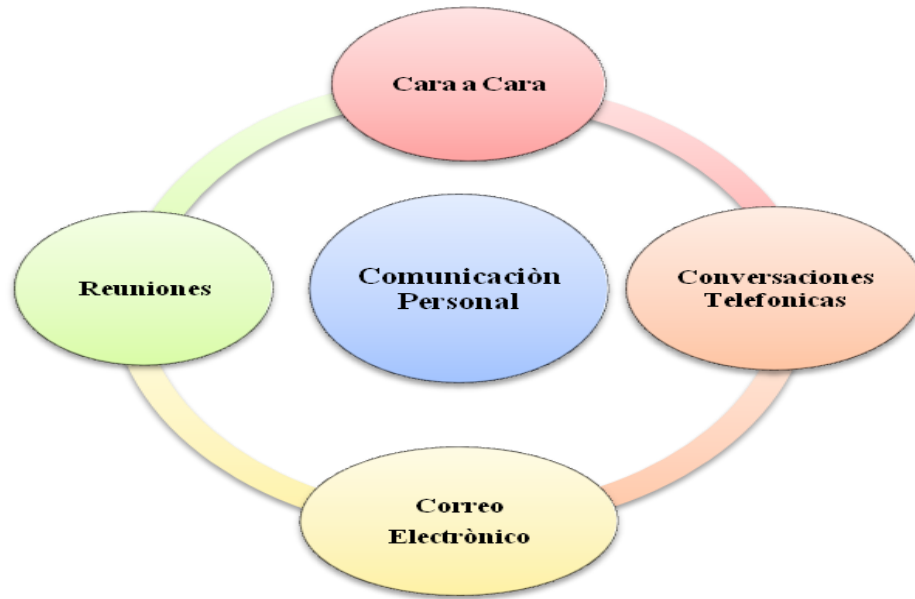
En el proceso de observación se ve que esta modalidad de comunicación sirve como principio fundamental dentro de una organización encargándose de controlar, motivar, informar, etc. utilizando aquellas herramientas necesarias para crear comunicación entre los y las profesionales que trabajan en la Oficina de Comunicación.

Esta comunicación se manifestaba en las expresiones, los gestos y los comportamientos. Incluso se hacía patente en las apreciaciones y comportamientos de los dos Responsables al asignar tareas.

Un caso concreto fue cuando se realizó la asignación de una tarea: buscar un contacto entre el profesorado que ofreciera información de una especialidad a un medio de comunicación que solicitaba información. Utilizando la jerarquía de cargos, el responsable de la Oficina designó a una persona para que se encargara de buscar al especialista que necesitaban. Se le envió un email con las informaciones necesarias y, a partir de ahí, realizara las gestiones para localizar al experto o experta que atendiera al medio de comunicación que realizaba la petición. La persona designada intenta buscar el contacto o bien acude a la base de datos que posee la sección para estos casos. En muchas ocasiones no hay colaboración por parte de los/as expertos/as para atender a los medios de comunicación. La falta de tiempo, el pudor a la imagen pública o el hecho de hacer declaraciones son algunos de los motivos de esta falta de colaboración.

El uso del e-mail, las conversaciones telefónicas y el cara a cara, al igual que las reuniones, son los medios habituales de comunicación que se emplean en la comunicación interpersonal.

Gráfica 10. Comunicación interpersonal



Fuente: elaboración propia

Este gráfico recoge el ciclo de elementos encontrados en la observación directa no participante a la hora de realizar la comunicación personal entre los distintos colectivos.

3.6. Acciones de comunicación externa por parte de la Oficina de Comunicación

Los Planes de Comunicación de la UPV/EHU buscan enlazar la comunicación interna con las actividades comunicativas, trabajando la imagen de manera sólida para desarrollar una institución que se proyecte a la sociedad como una entidad unida. Las tareas a realizar persiguen fomentar el sentido de pertenencia dentro de la universidad, al igual que mejorar la cultura dentro de la organización, para ello se debe potenciar una imagen atractiva y única de la UPV/EHU, donde se definan modelos adaptables al entorno.

De manera que la Universidad asume como reto en la comunicación interna:

1º Habilitar espacios virtuales de comunicación en las comunidades que permitan el intercambio de información horizontal entre miembros de la Universidad.

2º Divulgar y potenciar el uso de la Guía de Expresión de Marca de la UPV/EHU

3º Potenciar y fomentar la atracción de eventos internacionales: congresos, jornadas, Seminarios.

4º Elaborar una carta de servicios de la Oficina de Comunicación y difundirla entre los diversos públicos.

5º Crear y dar a conocer el Portal de Marca de la UPV/EHU entre la comunidad Universitaria

6º Crear espacios virtuales de comunicación en las comunidades entre los diferentes niveles de representación estudiantil para potenciar el intercambio de información horizontal y vertical, creando un vínculo bidireccional, en la UPV/EHU en general y en sus Centros, entre otros retos (Plan de Comunicación UPV/EHU 2016-2019, p.18).

Desde una perspectiva más general, consideramos que la institución posee otros retos de comunicación interna además de los pautados en el plan, entre los cuales señalamos.

- Compartir logros y resultados de tareas realizadas, difundiendo el trabajo.
- Agilizar y facilitar la circulación de información entre los distintos públicos que componen la entidad y la Oficina de Comunicación.
- Organización de los contenidos para que los mensajes emitidos no resulten agobiantes.
- Dinamizar la sección de comunicación y darse a conocer entre el público interno sobre todo y que sea reconocida externamente también.
- La configuración de equipos que se sientan parte del trabajo de comunicación que se realiza en la Universidad.
- Entender la diversidad de informaciones creadas por Campus y Facultades y adaptar una dinámica de trabajo única para todos.
- Capacitar a aquellos grupos que forman opinión pública fuera de los límites físicos de la Universidad.

La UPV/EHU basa sus estrategias de comunicación institucional en un trabajo de integración con los medios y de difusión de las actividades de la entidad. Buscan no sólo basarse en la publicación, sino implementar estrategias que les ayuden a obtener un proceso cercano con los públicos que lo componen.

La puesta en marcha del Plan de Comunicación implementado por la universidad ha requerido un esfuerzo y empeño en plena crisis económica, pero esto no quita que se realicen planes y proyectos que ayudarán a establecer un diálogo con la sociedad y los públicos que la componen.

Dentro de los planes planteados se ha establecido un canal de difusión de la información entre la comunidad universitaria, dirigiendo su atención primordialmente hacia una comunicación ascendente. Como estrategia para la recogida de información y difusión se han utilizado las siguientes herramientas: intranet, revista Campusa, organización de actos, invitación a eventos, uso de correos institucionales con el alumnado y fomento de la participación del alumnado y de los demás públicos internos y externos con las redes sociales en las que está presente la UPV/EHU (Facebook y Twitter, fundamentalmente).

La comunicación supone un diálogo entre pares en el ámbito laboral con un simple objetivo: el entendimiento común de los conceptos, términos, percepciones y acciones compartidas en el proceso de comunicación. El lenguaje utilizado dentro del ámbito laboral de los miembros de la Oficina de Comunicación es considerado un lenguaje técnico capaz de expresar con claridad las proposiciones necesarias en cada momento. Al mismo tiempo, predomina el idioma natural y de forma espontánea en su lengua natal, el euskera.

No obstante, consideramos que las interlocuciones pueden ser por diferentes puntos de vista, ya sea para encontrar un contacto para los medios de comunicación o para quedar de acuerdo sobre dónde encontrar una información o mantener una conversación sobre un tema definido. Cada una de ellas tiende a ser una comunicación normal porque suelen estar en contacto diario y saben en qué está trabajando su compañero o compañera. El lenguaje entre compañeros de trabajo llega a ser específico, limitándose a lo que necesitan y en muy pocas ocasiones extendiéndose más allá de lo necesario.

En el proceso de comunicación se utilizan habilidades e instrucciones sobre las tareas a realizar. La retroalimentación de estas destrezas pone en marcha informaciones, opiniones, ideas y emociones de manera respetuosa, sin ser juzgados.

Normalmente, en la sección existe una comunicación espontánea con los distintos niveles que forman la universidad. Esto mismo permite que la institución lleve a cabo un trabajo de lenguaje de pertenencia, utilizando un discurso semejante para todas las áreas teniendo en cuenta la magnitud y los públicos que la rodean.

La puesta en marcha de los canales de comunicación va acorde a la nueva era digital. Estos han permitido el intercambio de ideas, objetivos, noticias, sugerencias y tendencias gestionando de manera prudente los aspectos comunicativos que envuelven a la entidad.

En la sección se crean mensajes semánticos con estrategias para el desarrollo de las expresiones orales y escritas a través de medios digitales y tradicionales.

En el ámbito interno o comunicación interna utilizada en la Oficina de Comunicación se observa el uso del correo electrónico como medio de comunicación entre el personal que trabaja en la Universidad. Al igual que el correo electrónico institucional que utilizan para comunicarse con los encargados de la Oficina de Comunicación. Otro medio sería el calendario virtual donde son reseñadas todas las actividades y tareas por realizarse en el transcurso de la semana.

Como complemento al correo institucional se utiliza *ehutaula* como herramienta que les permite difundir de modo masivo las informaciones entre los distintos públicos que componen la entidad, remitidas tres veces por día y que resulta masivo teniendo en cuenta la cantidad de información que genera la universidad diariamente.

De igual manera se utilizan los blogs, denominado *ehuSfera*. Un servicio utilizado para que los Profesores, los universitarios y el Personal Administrativo y de Servicios difundan sus conocimientos y para que sea una forma de participación entre ellos.

A su vez utilizan varias revistas institucionales. Una sería el boletín científico y tecnológico de las actividades de la UPV/EHU publicado en la web y denominado *euskampus*. La otra sería la revista digital *Campus*, enviada todos los viernes a los correos electrónicos de la comunidad y alojada en la página web de la universidad.

Por otro lado, en el espacio externo se informa a través de la página web, la que para muchos no resulta la mejor herramienta con la que cuenta la Oficina de Comunicación por la complejidad y dificultad para localizar en poco tiempo las informaciones. Hasta el momento es la única herramienta utilizada como repositorio de información sobre las actividades, convocatorias, notas de presas y noticias que ocurren en la universidad.¹⁶

Además de estas herramientas utilizan notas de prensa que se envían a diario a los periodistas de distintos medios donde se les informa de los sucesos que acontecen en la institución.

¹⁶ La universidad ha alcanzado un avance en cuanto a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información proporcionando una guía de uso de las redes sociales para los distintos públicos.

De igual manera, las redes sociales son importantes para la difusión y la comunicación en la UPV/EHU. Por un lado, está su página de Facebook con 17.242 personas que siguen a la institución, considerando la cantidad de público interno y externo relacionados con la institución se podría decir que son pocos seguidores. El perfil de Twitter refleja una mayor proporción de seguidores con 22.500 seguidores. Ambas plataformas sirven para brindar información de los proyectos institucionales de un modo rápido e instantáneo como es el uso de las redes además de buscar una participación activa de las personas que siguen a la UPV/EHU

Los técnicos audiovisuales y multimedia intentan que la Oficina de Comunicación se encuentre actualizada en el área de las nuevas tecnologías de la información utilizando *ehutb*, un portal que puede ayudarles a mejorar el ámbito organizativo.

A corto plazo se busca mejorar la página web de la propia universidad y en unos cuantos meses la revista *Campus*, la cual se editaba en papel, será transformada a un formato digital¹⁷. Igualmente, se está trabajando con la plataforma *Adituak* que funciona como una guía de especialistas con el fin de facilitar a los y las profesionales de la sección de comunicación y a los medios de comunicación una mejor calidad de trabajo

3.6.1. Técnicas utilizadas para la difusión de los mensajes por parte de la Oficina de Comunicación

Las principales técnicas con las que se difunden los mensajes a través de la Oficina de comunicación dependerán de los recursos y las herramientas que posean. Estas técnicas tienen la ventaja de beneficiar a la organización al fin de conseguir los objetivos marcados.

Convocatoria

Es un documento periodístico que se envía a los periodistas y a los medios de comunicación con el propósito de invitarlos a una actividad determinada, aparecer los datos básicos que serían qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué.

¹⁷ La revista tenía una trayectoria de 14 años en modo papel y 84 números publicados, concluida en noviembre del 2013 para pasar a ser un medio digital y ser utilizada como herramienta de comunicación interna. Su objetivo: informar sobre lo que es y hace la universidad en el área de investigación al público interno y a la sociedad en general.

Nota de prensa

Se puede decir que es una de las técnicas más utilizadas por su bajo coste y la rapidez con que transmite.

Es una comunicación escrita que va dirigida a los medios de comunicación con el propósito de que acudan a una actividad periodística estructuradas con tan sólo la información de relevancia y un desarrollo informativo de las ideas en que consiste la actividad.

El objetivo de la técnica es tratar de captar la atención de los medios de comunicación para obtener la difusión del evento en los distintos canales de comunicación, pero a su vez tiene una problemática que las redacciones de los medios son abarrotadas a diario con esa clase de información y pocas veces llegan a cubrir el evento.

Rueda de Prensa

Es una reunión convocada por la institución o alguna fuente informativa para comunicar algún hecho de importancia. Se considera que la rueda de prensa es el canal más directo para transmitir de forma personal y correcta las informaciones evitando rumores y malos entendidos. Es utilizada cuando la entidad tiene algo realmente noticioso que comunicar.

Declaraciones

Es la explicación de un tema puntual, el cual es facilitado por algún portavoz de la organización solicitado por los medios de comunicación. Las declaraciones suelen surgir a de la petición de los periodistas cuando existe alguna repercusión sobre la institución.

Entrevistas

Las entrevistas son de carácter personal y a su vez de mucha importancia para una institución, cuando se recurre a un representante de la organización para efectuar una entrevista inmediatamente este se convertirá en portavoz de la empresa.

La entrevista es realizada normalmente por un experto en el área de la información y la comunicación utilizada para formular y completar una noticia o reportaje relacionado con la institución que representa, previamente antes de responder a la entrevista de un periodista el representante debe prepararse para que logre proyectar una imagen positiva de la organización que representa.

Dossiers

Es una herramienta utilizada para comprimir los datos más importantes del gabinete de prensa, estos suelen ser en su gran mayoría resúmenes documentales de notas de prensa que contienen informaciones adicionales.

El dossier de prensa se convierte en un instrumento de utilidad que ayuda al gabinete de comunicación a consultar informaciones pasadas convirtiéndose en un archivo personal desarrollado, explicativo y explícito de asuntos institucionales.

Artículos

En los gabinetes de prensa se encargan de elaborar artículos de opinión y reportajes teniendo como encargados de esta tarea a los periodistas. Se puede decir que el artículo es un texto que manifiesta el punto de vista de determinada persona, encargado de realizarlo según lo acordado o necesitado por la entidad estos suelen ser artículos de opinión, elaboración de reportaje y publlirreportaje.

La comunicación interna que se gestiona desde la Oficina de Comunicación de la universidad se encuentra descentralizada, debido a que existen direcciones de comunicación por Centros que suplen sus necesidades.

Esta descentralización significa que la Oficina de Comunicación como sección principal pasa a un segundo plano y los Centros por sus medios intentan encontrar su sitio en las gestiones internas, trabajando los mensajes según sus objetivos y sus necesidades. De esta manera, se intentan cubrir las necesidades de información de un modo rápido según su requerimiento, al igual que provocar estímulos de colaboración y participación entre la comunidad universitaria.

Este proceso comunicativo permite a la institución tomar dicciones puntuales, no sólo por la Oficina de Comunicación sino, también, por los contactos de comunicación asignados en cada área de la institución. Esto no quiere decir que la Oficina de Comunicación no gestione acciones de comunicación interna dirigida a toda la comunidad universitaria, sino todo lo contrario, como sede central se encuentra en la obligación de impulsar las acciones comunicativas.

El tablón electrónico EHUtaula

Utilizado como uno de los canales para comunicar a públicos internos y a través del que cualquier miembro de la comunidad universitaria puede publicar informaciones, novedades, noticias, investigaciones, congresos, etc. Una acción considerada como comunicación interna ha sido la difusión de los actos de Graduación de distintas Facultades. Es decir, cualquier contenido relacionado con la universidad y con las actividades que se desarrollan en la misma. Por citar un ejemplo, durante el mes de noviembre de 2017 se publicaron 636 informaciones que se gestionaron desde la Oficina de Comunicación.

Las acciones mencionadas son acciones generales dirigidas por los profesionales de la Oficina de Comunicación.

Con respecto a acciones internas de la Oficina de Comunicación, en noviembre 2017 se ejecutaron:

- Reuniones semanales por videoconferencia de los periodistas de los tres Campus, para organizar el trabajo de la semana, decidir los temas de la newsletter y dar cuenta de novedades
- Reuniones semanales con los Responsables de la oficina, sobre política de comunicación, decisiones de órganos de gobierno universitario y actualidad de los medios de comunicación.
- Reuniones semanales del personal (Oficina de Comunicación, Vicegerencia de las TIC, empresa homologada) implicado en el desarrollo de la web de la universidad
- Reunión con un nuevo decano. Cada vez que se asume la dirección de un nuevo decanato de Facultad se programa una reunión desde la Oficina de Comunicación para trasladar las directrices comunicativas de la universidad al nuevo decano o nueva decana.
- Elaboración y envío de la newsletter elaborada por la Oficina de Comunicación.
- Envío del dossier de prensa (noticias aparecidas en medios de comunicación *on line* y *off line*) al equipo rectoral.
- Envío de dossier de prensa a los profesores y profesoras responsables de investigaciones sobre las que se han elaborado noticias. Recogiendo las noticias aparecidas en soporte papel como en internet. Así como las notas de prensa elaboradas y enviadas por la Oficina de Comunicación.

- Elaboración de anuncios sobre actos, congresos, seminarios, conferencias, etc. que organizan los Centros (un par de ejemplos: la Zientzia Astea 2017 o el Congreso Internacional de Periodismo Digital).

La gestión estratégica de la comunicación interna presenta una doble vertiente:

- a) por una parte, contribuye a mejorar el funcionamiento interno de la organización; mejora la comunicación por centros; el trabajo en equipo entre las personas que tienen su actividad laboral en la Oficina de Comunicación y las otras delegaciones de la oficina en los campus de Álava y Gipuzkoa; entre la gestión de la información y la comunicación con la comunidad universitaria;
- b) por otra parte, influye de manera muy positiva en la imagen que los distintos sectores de la UPV/EHU tienen sobre la organización institucional y universitaria, lo que supone un reforzamiento de la imagen y el compromiso con la entidad universitaria. Todo ello fomenta la reputación de la marca de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

3.6.2. Acciones de comunicación externa realizadas desde la Oficina de Comunicación

La comunicación externa desde la Oficina de Comunicación, se caracteriza por el conjunto de operaciones destinadas a los diversos medios de comunicación, a través de acciones que logren resaltar los trabajos de la institución.

Con las acciones de comunicación externa la institución busca obtener respuesta posicionándose en las diferentes áreas utilizadas para informar al público externo.

El impacto que ha logrado la UPV/EHU en los medios de comunicación con diferentes noticias o informaciones de la comunidad universitaria en las fechas (01/01/2017 – 03/12/2017) han sido muy notorias.

Tabla 20. Presencia de la UPV/EHU en los medios de comunicación en noviembre de 2017

Medios	Publicaciones
Prensa	1.226
Radio	164
Televisión	143
Online	2.340
Total:	3.873

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la Oficina de Comunicación correspondientes a noviembre 2017

Una acción relevante es el impacto y visión de noticias de la UPV/EHU en Prensa, Radio, Televisión e Internet.

A continuación, se mencionan algunos de los medios que publicaron informaciones relacionadas con la comunidad universitaria de la UPV/EHU en el mes de noviembre de 2017:

Prensa: Deia, Diario Noticia Álava, El Correo Español-El Pueblo Vasco (Ed. Bizkaia), El Correo Español-El Pueblo Vasco (Ed. Duranguesado), El Correo Español-El Pueblo Vasco (Ed. Margen Derecha), El Correo Español-El Pueblo Vasco (Ed. Mirada de Ebro), El Diario Montañes, El Diario Vasco, El Diario Vasco (Ed. Bajo Deba), El Diario Vasco (Ed. Alto Deba), Expansión (Ed. País Vasco), La Tribuna Albacete, noticias Gipuzkoa, Deia-Hemendik, Diario del Pueblo, El Correo Español-El Pueblo Vasco (Ed. Gipuzkoa), El Diario Vasco (Ed. Oarsueldea), El Mundo (Ed. País Vasco), La Vanguardia, Noticias Gipuzkoa, Nervion, Berria, El Periódico de Catalunya, Gara, La verdad, El Tiempo, El Día de Soria, el Norte de Castilla, Gara-Gaur 8, Hoy Extremaduras, Ideal de Alemania, Ideal de

Granada, Ideal de Jaén, las provincias, Sur, el País-Ideas, Información de Allcante-Dominical, La Rioja, AS, Expresa XXI, Transporte XXI, Estrategia Empresarial, Estrategia Empresarial- Cuadernos Estrategia, El Comercio, Expansión-Suplemento, la Voz de Alivés, el Correo Gallego, Siete Días Médicos, Cinco Días, Alternativas Económicas, la Tribuna Albacete, La Región-Euro, La vanguardia-Magazine, Autopista, entre otros.

Radio: Cadena Ser, Radio Euskadi Cadena Cope, Onda Vasca, Onda Cero, Euskadi Irratia, Radio Racional, Radio Vitoria.

Televisión: Euskal Telebista 2, Euskal Telebista 1, Telebilbao, Tele 7, Teledonosti, Televisión de Galicia, Televisión Española 1, la Sexta, Televisión Española 2, Televisió de Catalunya, Telemadrid, Telecinco.

Internet: eskolaegunegun, Naturzientzlah`s Blog, EITB, Entorno Inteligente, No más sangre Tlaxcala, El Observatorio Cuyano, Barakaldo Digital, Ibercampus.es, Comercio Digital, Castilla-La Mancha, Tolosa Kohiza, ChemEuro.com, Ruben welnstelner@marcapolitica, Radiotelevisión Canarla, UGT Euskadi, TecnoXplora, SNC, Energías Renovables, Agenda Sinc, El Economico.es, Heconomia.es, La crónica Badajoz, Deusto Business School, APTE, Actualidad Aeroespacial, Europa Press, Tertulia Poéticas, InterEmpresa.net, ramble tample, Gente Digital, 20 Minutos, ABC.es, La voz Digital, La Fugitiva Liberia Café, Argia, Asturias Mundial, Naiz.Info, Deia.com, dod Magazine: música Inde, Scrbd, Contrposición, Eukadi.net, finanzas.com, Garraioak-EJGV, DYA, Rebellón, Carcax y Dardos, Noticia de Gipuzkoa, Noticias de Navarra, Berria.eus, Bolsamania,CLM24.es, Cocha Integral, cursovt, Eldiario.es, la Cerca, InterEmpresas Net, LaInformación.com, MSN Spain, mic, Madrimasd, Universidad, Complutense de Madrid, Universidad Francisco de Vitoria, Conflictos mundiales, Republica.com, Vozpopull, Bolsamania, Interbusca, SIGLOXXI, el sol Web, La Prensa Nicaragua, ASCT forever, EFE Futuro, entre otros.

Gráfica 11. Noticias de la UPV/EHU



Fuente: elaboración propia

La presencia de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea en esta diversidad de medios es notable. Así, las acciones de comunicación externa posicionan la imagen de la universidad en diversos ámbitos, promoviendo y reforzando la imagen de la institución.

De todos los medios de comunicación y canales de difusión que publican informaciones de la UPV/EHU han sido la Prensa e Internet los que mayor presencia mediática han ofrecido. Por tanto, son las herramientas clave para aumentar la notoriedad de la universidad y generar opinión pública. Por otro lado, la implementación de la comunicación a través de Internet y de las Redes Sociales han creado la necesidad de asumir nuevas responsabilidades comunicativas.

La comunicación externa de la UPV/EHU trasciende del entorno local a otros ámbitos estatales, europeos e intercontinentales (con sus Grados, Posgrados, Títulos Propios, Eventos, Acontecimientos, intercambios, etc). Antes de implementar la comunicación externa, los responsables de la Oficina de Comunicación deben analizar los objetivos

globales y deben conocer y valorar el impacto que tiene la estrategia de comunicación externa con el fin de promover la imagen corporativa o lo que también denominamos como identidad corporativa y que se traduce como ya vimos en el marco teórico-conceptual como valores intangibles: identidad, valores, misión, visión y cultura que proyecten la imagen corporativa de la UPV/EHU.

3.7. Identidad corporativa de la UPV/EHU

De todos y todas es conocido el impacto que generan las marcas corporativas en la construcción de la comunicación mediática o interpersonal. De forma que dentro de cualquier estrategia comunicativa se encuentra el hecho de mantener una marca sólida y reputada que permita establecer no sólo relaciones satisfactorias con el público interno sino también con el público externo, para mantener un buen posicionamiento en la sociedad y, en este caso, entre las demás universidades del entorno y del ámbito internacional, garantizando el impacto positivo de la UPV/EHU entre las entidades de enseñanza superior universitaria.

En el desarrollo de la identidad corporativa de la UPV/EHU se puede destacar la Guía de Expresión de la Marca que surge de forma destacada a partir de marzo de 2015, a través de la que se caracterizan las expresiones y manera de utilizar la marca de la Universidad, fomentando la esencia y personalidad que posee la institución. El proyecto permite reconocer y recoger frutos, valores y características que favorecerán seguir creciendo, impulsando aquellas representaciones propias de la entidad, así como concienciar a los públicos de su importancia.

Esta identidad corporativa o marca es definida a través de distintos valores que invitan a crecer en ellos: carácter, impulso, compromiso, vitalidad y orgullo. Cada uno de ellos está enfocado para trabajar por el progreso de la institución. Takaki, Bravo, y Martínez, hablan de la fuerza de la identidad corporativa como marca.

Una marca corporativa fuerte es un activo que supone grandes beneficios para cualquier organización. En el caso de la Universidad, una marca corporativa fuerte permite aumentar la competitividad de la institución, atrayendo a los mejores alumnos y personal, favoreciendo que la propia Universidad consiga fondos públicos y privados, y redundando

en comportamientos favorables del personal interno o del público externo (Takaki, Bravo, y Martínez, 2015, p. 26).

Desde la posición de Joan Costa el discurso de la marca se genera desde tres elementos fundamentales “*lo que la marca hace*” refiriéndose a los productos y servicios, “*el cómo la marca hace lo que hace*”, puntualizando su representación, distribución, comunicación entre otras cosas y, por último, lo que el conjunto de esos conceptos significa para los públicos, mercado y la sociedad (Costa, 2012, p. 21).

La Guía de Expresión de Marca UPV/EHU (2015) señala que la identidad corporativa es un factor que participa activamente en esa tarea identitaria, de ella depende la calidad de la comunicación visual a través de signos gráficos, en especial la letra, usada como mecanismo de comunicación escrita para contar lo que somos de la forma que somos.

La EHU tipográfica pretende adaptar lo complejo y las características de la identidad corporativa en la Universidad, unificando la imagen gráfica de la identidad en los principales soportes de comunicación. Este espacio compone la esencia y la forma de expresión de la Universidad, revelando con la letra la representación del mensaje, para obtener un objetivo y propósito relacionado con los contenidos esenciales y pertinentes para la comunicación escrita de la organización.

La guía de marca citada anteriormente define que “las letras tienen el poder de identificar, distinguir y transmitir visualmente los valores corporativos de la entidad, lo que le concede el valor de influir en lo que se dice a través de cómo se dice”. De esta manera “las letras son ideas acerca de cómo son las cosas, estas son el espíritu que aflora el cuerpo de una palabra” (Herrera, y Fernández, y Pérez, Mena., 2014, p. 1).

Sin duda alguna la tipografía es algo familiar donde se involucran las personas, esta se ha convertido en una materia muy vinculada al arte, a la tecnología y a nuestra capacidad para la lectura y la escritura, asociándola a las actividades más vanguardistas en materia de comunicación e innovación, para convertirse en pautas atractivas para hacer algo diferente, dotándola de nexos y pensamientos arquitectónicos del lenguaje escrito, avivando la cultura en la organización (Blackwell, 1993, pp. 8-11).

**CUARTA PARTE: ANÁLISIS Y RESULTADOS
DEL TRABAJO EMPÍRICO**

4. PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

4.1. Consideraciones previas relacionadas con el modo de trabajo en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU

Una de las técnicas utilizadas en esta investigación fue la observación directa no participante en la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU durante un mes, asistiendo diariamente en horario laboral de 8:00 a 14:00 por la mañana y de 15:00 a 17:00 por la tarde durante el mes de septiembre de 2013. Los viernes trabajan hasta las 15:00 h.

En la observación se registraron las situaciones generales asociadas al funcionamiento de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU y que necesitaban atención analítica desde un ambiente de trabajo para percibir y describir el escenario habitual donde se desarrollan las tareas de comunicación y observar el método de trabajo de los profesionales para completar de una manera holística la investigación.

El objetivo es reconocer el espacio de trabajo, el modo de trabajo, las relaciones personales, las relaciones con los responsables, en definitiva: identificar cuáles son las técnicas y herramientas de comunicación que emplea una institución de educación superior como es la UPV/EHU, permitiéndonos identificar las funciones y tareas que se realizan para el público interno y externo en esta sección de comunicación.

La observación directa no participante en el análisis presenta algunas ventajas: facilita observar los hechos reales que ocurren en la Oficina de Comunicación; permite reconocer la comunicación organizacional presente en el área de comunicación; no es necesaria la colaboración de los y las profesionales objeto de estudio; y las situaciones que acontecen se realizan mediante observación.

Por el contrario puede plantear algunos inconvenientes: la observación es difícil relacionarla con el lenguaje; existen momentos en los cuales no se puede estar presente como por ejemplo en las reuniones decisorias de sus dinámicas de trabajo; los y las profesionales de la Oficina de Comunicación no se sienten cómodos/as al ser observados/as durante sus tareas, sobre todo al principio, con el paso del tiempo se sienten más distendidos/as; al saber que están siendo observados/as muchas veces se condicionan en sus modos o actitudes en el trabajo del día a día.

Teniendo en cuenta estos elementos, consideramos que el área de aplicación es la adecuada, puesto que esta práctica nos ha permitido conocer el trabajo presente en la sección al igual que la conducta del grupo. Con el consentimiento de las personas involucradas, logramos obtener resultados específicos orientados al área de investigación.

El estudio nos permite recopilar datos y registrar información complementaria: la estructura de la Oficina, la plantilla específica de profesionales de esta sección, las categorías laborales, las actividades propias del trabajo, los modos de afrontar el trabajo, las dificultades, las relaciones con el público externo, etc.

4.1.1. Plantilla de profesionales en la Oficina de Comunicación y sus responsabilidades

La plantilla que compone la sección está formada por las siguientes categorías profesionales con la descripción de sus actividades:

Rector/Rectora. Máxima autoridad académica, apoyándose y dirigiendo la labor de sus colaboradores, al mismo tiempo es la responsable de realizar las funciones de reglamentación, diseño y coordinación de las operaciones dentro de la estructura académica

que representa. Trabaja de forma coordinada con los Vicerrectorados para definir un plan de desarrollo para la institución educativa.

Responsable del Gabinete del Rector. Es la persona responsable de la coordinación de la Oficina de Comunicación de la universidad. Controla y ofrece los datos estadísticos institucionales, relaciona el despacho de la Rectora con el exterior, mantiene el contacto con el gobierno y la institución, la coordinación del equipo rectoral en las tareas de comunicación y las actividades internacionales.

Responsable de las Relaciones con los Medios de Comunicación. Trabaja directamente para el Rectorado y es el encargado de mantener una relación con los medios de comunicación. Actúa como puente entre el Rectorado y la sección de comunicación.

Oficina de Comunicación. Es la encargada de impulsar el área correspondiente a todo lo concerniente a las estrategias de comunicación interna y externa de la UPV/EHU. Su fin primordial es ofrecer un servicio a la comunidad universitaria y a la sociedad en general efectuando labores de comunicación y proyectando iniciativas que el equipo rectoral implementa como una labor institucional. Al mismo tiempo, realiza una conexión con los Centros, divulgando las informaciones institucionales y las actividades científicas que se desarrollan en la universidad.

Responsable Técnico. Se encarga de coordinar y distribuir el trabajo. Es el nexo de unión entre los Campus de la UPV/EHU de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba, y entre los miembros de la oficina. Al igual que el jefe de prensa y el responsable de los medios, se encarga de organizar y contactar con el público externo.

Sección de Marketing y Publicidad. Se trata de una empresa que está contratada por la universidad para la distribución de medios. Se encarga de informar sobre las investigaciones realizadas en la universidad, trabaja la publicidad con los medios, la creación de actividades y contacta con las agencias que desarrollan los modelos publicitarios que desea la universidad. Se encarga de recopilar información y enviar dossieres de prensa y resúmenes de las actividades investigadoras de la UPV/EHU. También llevan la contabilidad encargándose de las facturas de la Oficina de Comunicación.

Sección de Soportes Interactivos (denominados técnicos audiovisuales y multimedia). El trabajo de la parte audiovisual se realiza entre dos técnicos. Trabajan las fotografías, las cuales son editadas para la revista *Campus* y el apartado de noticias y eventos de la página web. Buscan imágenes para las noticias que son redactadas por los periodistas, bien porque

les han enviado fotos y tienen que adaptarlas o porque ellos tienen las imágenes en la oficina y las deben incorporar a la página web. Realizan grabaciones y edición de distintos vídeos para alojarlos en la página web de la universidad, denominada HUTV, en las Redes Sociales como Facebook, Twitter y en sus canales de Vimeo y YouTube. Trabajan la manipulación de imágenes, retoques fotográficos, asesoramiento web, diseño, interactividad, accesibilidad, soportes en aplicaciones para ser utilizadas en la Oficina de Comunicación, difusión de noticias y eventos en la web de la universidad. Son asesores para la difusión de información de los Departamentos o Centros, para cubrir las necesidades estratégicas de la universidad, pero basándose en la comunicación institucional. A su vez, dan soporte técnico en el Aula Magna y en el Salón de Actos cuando hay eventos o acontecimientos.

Sección de Relaciones con los Medios de Comunicación. Esta sección gestiona el flujo de información de los contenidos que se producen en la universidad. Hacen de mediadores entre la universidad y los medios de comunicación. Redactan notas de prensa, convocatorias y entrevistas solicitadas por los medios de comunicación con el fin de dar a conocer las actividades de la universidad como organismo público. Igualmente, elaboran los reportajes para la revista *Campus*.

La Oficina de Comunicación contaba durante la investigación con ocho empleados. La mayoría de estas personas son licenciadas: cinco de ellos en Ciencias de la Comunicación, dos de ellas son licenciadas en Comunicación Audiovisual y una persona en Publicidad. Los puestos se encuentran designados por sus estudios y funcionalidad dentro de la sección.

Dentro de los puestos que encontramos en la oficina existen tres niveles de responsabilidad.

En la categoría 1 o primer nivel de responsabilidad incluimos al responsable del Gabinete del Rector, el responsable de la relación con los medios de comunicación y el responsable técnico de la Oficina de Comunicación

En la categoría 2 o segundo nivel de responsabilidad están comprendidos los periodistas de cada uno de los campus, los técnicos multimedia y el publicista.

En la categoría 3 o tercer nivel de responsabilidad están los representantes de comunicación de los Centros que pertenecen a cada uno de los Campus.

A continuación, recogemos en dos tablas las características, motivos y funciones de cada puesto laboral con el fin de visualizar correctamente el desempeño profesional de la plantilla de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU en 2013. Los datos que se muestran han

sido recogidos de las entrevistas realizadas al personal de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU durante el tiempo que se realizó la observación directa no participante.

Tabla 21. Competencias de los/as Responsables de la Oficina de Comunicación

	Características	Motivos	Funciones
Responsable de la Relación con los Medios de Comunicación	Difusor entre la oficina y los medios	Conoce la situación real de la institución, es el enlace entre la organización y la sociedad	Comunicar, coordinar, intermediario
Responsable Técnico Oficina de Comunicación	Difusor entre el funcionario y la oficina	Analiza propone y gestiona los procesos administrativos del Departamento, elabora los planes de gestión interna	Asesor, coordinador, y se encarga de organizar, planificar, evaluar y calificar el personal a su cargo
Jefe de Prensa	Efectúa el seguimiento con los medios de comunicación y coordina la comunicación institucional	Desarrolla las actuaciones pertinentes con los medios, difusor de las actividades del Departamento	Revisar, redactar, seleccionar material de interés, elabora los informes, organiza proyectos, mantener contacto con los periodistas

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Competencias del equipo de profesionales de la Oficina de Comunicación

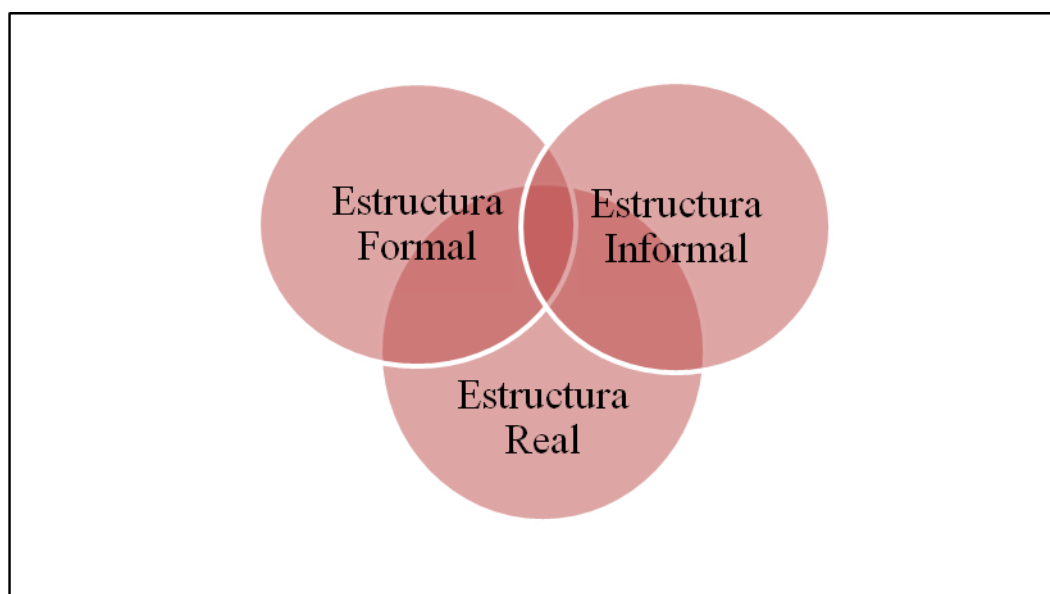
	Características	Atribuciones	Funciones
2 Periodistas	Mediador entre los investigadores y los periodistas, redactar las informaciones	Gestor entre los medios y personas de la universidad para ser entrevistados. Redacta dossiers de información para la prensa y para la universidad	Difundir las actividades de la UPV/EHU, gestionar entrevistas entre los medios y la universidad, redactar notas de prensas y noticias para ser colgadas en la web, realiza reportajes
2 Técnicos multimedia/ audiovisual	Responsable de las producciones de imágenes, audiovisuales y página web	Presenta y gestiona múltiples actividades informáticas, a través de varios medios mezclando el audio y lo visual con los diferentes medios disponibles para ello	Asesora, organiza y redacta informaciones multimedia, como fotos videos y organización en la página web
1 Técnica de comunicación	Procurar que las entrevistas que los medios de comunicación solicitan le sean cumplidas, organizar las informaciones para la revista	Gestor entre los medios e investigadores, concertar citas para entrevistas, conseguir personal adecuado para hablar de temas X solicitados por los medios de comunicación, realizar reportajes	Coordinar la revista <i>Campus</i> , atender demandas internas de los medios de comunicación y elaboración de convocatorias
1 Técnico de publicidad	Gestionar las informaciones para publicar las actividades científicas, tramitar con otras instituciones que pueden ayudar a asuntos publicitario a la entidad	Gestiona las actividades de marketing y publicidad, intentar incrementar el consumo de las actividades de la universidad	Diagramar la publicidad de la universidad, informar sobre investigaciones a la prensa, emite eventos de la entidad

Fuente: elaboración propia

El diseño organizacional de la Oficina de Comunicación distingue distintos niveles, grupos y órganos de trabajo. Estos órganos pueden ser grupos dirigidos por los Responsables; grupos de personas que realizan tareas asignadas; grupos de interés que poseen un objetivo en común; grupos de amistad surgidos de la compenetración y de las relaciones personales. Cada uno de estos grupos fortalece y permite que la Oficina de Comunicación sea capaz de resolver contratiempos que requieren de la colaboración común.

La sección perteneciente a la Oficina de Comunicación se encuentra articulada en tres estructuras fundamentales: la formal, la informal y la real. Gracias a ellas se regula la forma de trabajo dentro de la sección, contribuyendo a sus labores cotidianas y la relación entre sus miembros combinando las relaciones interpersonales, las redes sociales y los distintos colectivos que forman parte de la universidad.

Gráfica 12. Estructura Organizacional de la Oficina de Comunicación



Fuente: elaboración propia

- La estructura formal se identifica por encargarse de tener la información detallada de toda la organización y determina la voluntad del Rectorado.
- La estructura informal ayuda a regular las formas y modos de información dentro de la organización, dando carácter de espontaneidad a aquellos aspectos que los necesiten.
- La estructura real es como realmente funciona la organización en su parte más administrativa, técnica y profesional.

La estructura organizacional que posee la Oficina de Comunicación constituye la interrelación entre los diferentes niveles organizacionales y las unidades que componen la sección. Ahora bien, cada institución distingue las posibles combinaciones y grupos según los modelos de responsabilidad para la obtención de sus objetivos.

4.1.2. Órganos administrativos que componen la Oficina de Comunicación

Los órganos administrativos *son los elementos organizativos básicos de las estructuras de una entidad, las unidades comprenden puestos de trabajo o dotaciones de plantilla vinculados funcionalmente por razón de sus cometidos y orgánicamente por una jefatura común, existiendo en ellas unidades administrativas complejas, que agrupen dos o más unidades menores para cubrir un área*¹⁸.

Un órgano en una administración se basa en las distintas funciones correspondientes a diversas áreas y los trabajos correspondientes a la misma, formando una unidad con delegación de funciones tanto para los empleados como para los encargados.

En ese sentido, y tomando como punto de partida el concepto que hemos señalado, consideramos que la Oficina de Comunicación es parte del órgano administrativo de la entidad y que para reconocer cuál es su distribución necesitamos determinar las zonas y áreas que forman parte de ella. Así, destacamos las siguientes secciones que forman parte directa o indirectamente.

¹⁸ Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, Ley 6/1997, de 14 de abril, Capítulo II, La Organización Administrativa, Art. 7. Elementos Organizativos Básicos, consultada el 19 de junio de 2017, disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-7878>

Oficinas

Existen una sección principal y dos delegaciones, una en cada campus, debido a que el territorio autonómico se encuentra dividido en tres partes: Bizkaia, Gipuzkoa y Álava. Los Campus se caracterizan por tener en sus Centros distintas formaciones, las secciones de comunicación presentes en estas zonas se encargan de las actividades comunicativas al igual que orientan a las Facultades en temas comunicativos.

El Campus de Araba está constituido por las áreas de Estudios Empresariales, Ingeniería, Magisterio, Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Farmacia y Letras, donde se encuentra otra oficina.

El Campus de Gipuzkoa está compuesto por los Centros de Arquitectura, Enfermería, Ingeniería, Magisterio, Derecho, Filosofía y Ciencia de la Informática, Psicología y Química con una oficina que se encarga de todo lo concerniente a la comunicación en este Campus.

Mientras que en el Campus de Bizkaia la oficina central está compuesta por los Centros de Ingeniería, Náutica y Máquinas Navales, Estudios Empresariales, Enfermería, Ingeniería Técnico Industrial y en Minas y de Obras Públicas, Magisterio, Relaciones Laborales, Bellas Artes, Ciencia y Tecnología, Ciencias Sociales y de la Comunicación, Medicina y Odontología y Derecho. El Campus de Bizkaia está reconocido como el Campus principal, donde la unidad de comunicación coordina a las demás.

Unidades internas

Dentro de la universidad existen unidades de Centros de comunicación que son parte del Centro al que pertenecen y que les ayudan a mejorar la calidad de información a cada una de las oficinas centrales. Estas unidades internas surgieron del Plan Estratégico para que se convirtieran en facilitadores de información y dependieran directamente del Centro en el que se encuentran. Por lo general, cada uno de los Centros ya nombrados debe de tener un encargado de comunicación que informa de los acontecimientos principales que ocurren en el Centro. Aunque esto no se lleva a la perfección, la unidad de comunicación intenta que se logre.

Representantes por Centros

Tras la creación de la Oficina de Comunicación se creó un proyecto para mantener un enlace con las diferentes áreas y Facultades de la UPV/EHU. Las personas que asumen esta tarea deben estar disponibles para cualquier contacto y con la disposición de informar sobre la sección donde se encuentran, estas personas se encargan de mantener la relación entre la Oficina de Comunicación y el Centro (algunos Centros no poseen ese contacto).

Tabla 23. Estructura de la UPV/EHU entre 2013-2017

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Campus Universitarios	3	3	3	3
Escuelas de Máster y Doctorado	1	1	1	1
Facultades y Escuelas Técnicas Superiores	16	16	16	15
Escuelas Universitarias y Escuelas Técnicas Universitarias	5	15	15	4
Centros adscritos	3	3	3	3
Departamentos	108	108	110	111

Fuente: web de la UPV/EHU <http://www.ehu.es/zenbakitan/es/node/14.html> (2017)

4.1.3. Relaciones interpersonales en el área de trabajo (Oficina de Comunicación)

Las conductas presentes en el ambiente de una organización tienen una gran importancia a la hora de trabajar, intervienen en los procesos laborales y son necesarias para la participación y ejecución de las tareas, siendo constantes en las estrategias para lograr metas propuestas. En el caso de la unidad de comunicación de la UPV/EHU percibimos las siguientes conductas en su personal y sus relaciones interpersonales.

La *simpatía* se reflejaba en varios aspectos de las actividades diarias que realizaba el grupo de profesionales de la Oficina. Era una actitud positiva ya que son ellos y ellas quienes tienen contacto continuo con los medios de comunicación vascos, fundamentalmente, y con algunos especialistas del ámbito universitario. Son conscientes de que tienen que generar empatía, puesto que desempeñan un trabajo de contacto público con otros periodistas en el quehacer diario de su profesión. De lo contrario, sería un obstáculo para conseguir su objetivo de difusión y divulgación de la información que se genera en la universidad. Además de ser una cualidad de sus propias personalidades.

Integración de ideas opuestas, el objetivo de esta combinación de tareas permite una integración que consiste en transformar e identificar los intercambios de percepciones, ideas y proyectos que aprueben la construcción de proyectos compartidos. En la sección percibíamos cómo el grupo unificaba y compartía ideas para llegar a una solución.

Al igual que el *Trabajo en equipo*, donde cada individuo presente en la sala investigada realizaba su parte del trabajo, pero colaborando unos con otros para lograr los objetivos pautados por la sección, encontrando compañerismo a la hora de actuar.

Compromiso con la sección, durante el proceso ha sido evidente la capacidad del equipo de trabajo para defender y cubrir las necesidades, prioridades y objetivos de la sección y de aquellos medios y personas que necesitan de sus servicios.

En cuanto a la *Interacción* dentro del grupo encontramos que está rodeado de un ambiente social de interacción de persona a persona con una comunicación personal, vía telefónica o también la que realizaban con los distintos medios de comunicación que los solicitaban, desarrollando entre sí un sentido de disponibilidad y ayuda para que los solicitantes se sintieran satisfechos en el servicio ofrecido. Se observó que la conducta desde el punto de vista de la interacción entre las personas es de un grupo formal, capaz de satisfacer necesidades, brindar cercanía, afinidad, puntos de vista diferentes acerca de una problemática y especificar tareas asignadas y ampliar los recursos.

Otras conductas percibidas han sido *los objetos de comunicación* que utilizaban entre ellos realizando las conversaciones cara a cara con sus compañeros, por teléfono y mediante la utilización del ordenador. La oficina es un área común donde los integrantes pueden interactuar, tanto intelectualmente como organizando proyectos de manera independiente según sus roles o tareas.

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un componente básico en la organización y sobre aquellas personas que la componen. Consideramos que cada espacio se identifica por sus propios elementos para conseguir comunicarse en el entorno en que se encuentran.

Por otra parte, la planificación de las tareas se encuentra a cargo del responsable técnico de la sección de comunicación encargado de revisar y designar el trabajo para el equipo humano que compone la Oficina de Comunicación. Aunque en la observación notamos que las tareas son secuenciales, es decir, que la misma persona se encarga de un trabajo puntualmente determinado por su perfil profesional. Cada persona dentro de la sección tiene designado a su cargo una función o tarea que debe efectuar según la prioridad del asunto.

Es preciso indicar que durante la observación directa no participante había charlas o comentarios en los que a veces no se conocía el contexto. En algunas ocasiones conversaban telefónicamente con personas buscando información que necesitaban o buscando algún experto para un medio de comunicación que les solicitaban por algún tema en concreto. Otra limitación fue la de no entender la lengua oficial del euskera en la que se expresaban con frecuencia, al ser su lengua originaria de comunicación.

Durante la realización de la observación no participante, pasaron por la Oficina de Comunicación personas que forman parte del equipo de trabajo pero que no están continuamente en la oficina: un fotógrafo que es contratado para tomar fotografías que se utilizan en la revista *Campus* (ahora en formato digital), así como un equipo de personas que trabaja en colaboración con la unidad de comunicación para organizar eventos y actividades especiales para la universidad; personas de la universidad que acudían a ser entrevistadas para la revista *Campus*; además de algunas personas que solicitan la difusión de los resultados de proyectos o contactos con los medios de comunicación.

4.2. La gestión de la comunicación institucional de la UPV/EHU: experiencia de un modelo de comunicación interna y comunicación externa

Conocer el modelo de comunicación en la UPV/EHU y la gestión que representa es uno de los objetivos de esta investigación. Se ha entrevistado al personal de la Oficina de Comunicación para que ofrezca su opinión sobre la gestión de la comunicación en la universidad. Las categorías profesionales han sido: jefa de prensa, responsable de las relaciones con los medios de comunicación y responsable técnico de la unidad de comunicación a cargo de la oficina.

Además de estas personas responsables forman parte de la estructura de la sección: tres periodistas en Bizkaia junto a dos técnicos audiovisuales y un técnico de publicidad, un periodista en Álava y otro en Gipuzkoa. Esta era la plantilla en 2013 con la que se contó como fuente de información. En total once personas en el área de comunicación.

En 2017 se han encontrado cambios en la configuración y número de personas. De una plantilla total de once empleados en 2013 se ha pasado a quince. Se observa la incorporación de nuevas áreas en la oficina con nuevos empleados: una persona para branding, una persona dedicada a publicidad y marketing, otra persona para el área de redes sociales y una persona más para las tareas de diseño gráfico. Actualmente están distribuidos de la siguiente manera: diez empleados/as en la oficina principal ubicada en el Campus de Bizkaia, más una persona en Álava y otra en Gipuzkoa, más las tres personas responsables que siguen siendo las mismas.

Es importante destacar que las tres personas responsables dependen directamente del Rectorado realizando la función de mediador y representante de las informaciones, trabajo que es realizado por la unidad de comunicación.

La Oficina de Comunicación gestiona las informaciones del equipo rectoral, ya sean asignadas o como parte del plan de trabajo. Además, se encarga de difundir las informaciones comunicativas que deben llegar al público interno: PDI, PAS, Alumnado (a través del *root* de la universidad (tablón de anuncios digital) y plataformas digitales de redes sociales, y al público externo: medios de comunicación o sociedad en general, a través de notas de prensa o a través de la web de la propia Universidad y de las Redes Sociales, más utilizadas en el periodo posterior al de la observación directa no participante.

La Oficina de Comunicación de la UPV/EHU está ubicada en la planta baja del Rectorado del Campus de Leioa en Bizkaia. Es interesante su diseño, equipamiento y dotación, ya que es el escenario donde se produce la interrelación entre las personas que trabajan y los modos de desarrollar su trabajo diario. La disposición y el diseño de la sala pueden influir en la actitud de las personas que trabajan en este espacio comunicativo.

La Oficina está compuesta por nueve escritorios y una mesa de reuniones en el Centro del espacio físico. Cada uno de los puestos de trabajo consta de un ordenador, un teléfono fijo, una impresora, una fotocopidora de uso común y una pequeña estantería con libros, que sirven de referencia para consultar datos o dudas.

En el mismo espacio hay dos armarios donde se guardan los equipos y materiales técnicos como cámaras fotográficas, cámaras de grabación y algunos equipos de uso interno. La habitación es un espacio cuadrado y la colocación de los escritorios se encuentra uno frente al otro obteniendo contacto visual con cada uno de los/as compañeros/as. Suponemos que esto lo ha diseñado así la institución para facilitar un cierto grado de confianza y favorecer el compañerismo entre el equipo humano de trabajo.

En un principio, las personas tuvieron una disposición abierta permitiéndonos realizar nuestra investigación. El grupo de trabajo actuó con naturalidad al realizar sus actividades cotidianas. Cada uno desempeña un puesto o función concreta dentro de la oficina.

Algo que llamó la atención fue la forma de ser de cada individuo: el tímido, el que parecía saberlo todo, el trabajador, el recién llegado, el trabajador veloz, el poco involucrado y el jefe. Fueron las características de conducta que se observaron en la Oficina de Comunicación.

La elaboración del instrumento de la recogida de información se produjo a través de notas de campo. Los nombres del grupo de trabajadores/as de la Oficina de Comunicación fueron tomados, pero no se darán a conocer para respetar sus opiniones y porque así lo solicitaron. Por otro lado, las entrevistas con los responsables de la Oficina de Comunicación fueron muy interesantes para contrastar las informaciones adquiridas durante la técnica de observación directa no participante: Responsable del Gabinete del Rector, Responsable de las Relaciones con los Medios de Comunicación y Responsable Técnica de la Oficina de Comunicación.

El criterio que se ha mantenido con las entrevistas ha sido el de preservar los nombres asociados a las opiniones y, por ello, han sido codificadas las distintas aportaciones de las 39 entrevistas realizadas, tal y como se ha explicado en el apartado dedicado a la metodología.

Si las entrevistas a los Responsables de la Oficina de Comunicación son importantes, también lo son aquellas personas de la Oficina de Comunicación que realizan su trabajo diario, con el fin de completar las opiniones y las aportaciones de los/as responsables de las que posteriormente recogeremos sus aportaciones. De manera que, se realizaron ocho entrevistas más en los Campus de Álava, Bizkaia y Guipúzcoa: seis entrevistas en el Campus de Bizkaia (dos periodistas del género masculino, una mujer periodista, un técnico multimedia, una técnica multimedia y una publicista) En el Campus de Álava se entrevistó al responsable técnico de la delegación de la Oficina de Comunicación y en el Campus de Gipuzkoa a la responsable técnica de la delegación de la Oficina de Comunicación.

4.2.1. Importancia de la comunicación interna para la proyección de a universidad

La comunicación en las instituciones de educación superior, al igual que la emisión y creación de los mensajes, se ha convertido en un reto a mejorar Para los entrevistados/as, las universidades han integrado en sus procesos organizacionales estrategias y planes para remediar aquellos aspectos comunicacionales susceptibles de ser mejorados.

Identificamos a los responsables de la Oficina de Comunicación como aquellos que tienen la labor de guiar y transmitir las ideas fundamentales de los planes estratégicos creados por la institución. A su vez, son los encargados de dirigir la transmisión de la información en la universidad junto con un equipo de especialistas encomendados para diseñar, producir, administrar y evaluar los sistemas de comunicación en un campo de acción que antecede a la elaboración de los eventos, redacción de las informaciones, difusión de las noticias, diagramación y preparación de la revista y asesoramiento de las personas que lo soliciten.

Estos conceptos son parte íntegra dentro de la comunicación organizacional de una institución educativa y son los que componen la naturaleza e imagen corporativa de la entidad, mostrando su estructura hacia los diversos públicos que la forman y a los cuales

debe su existencia, para mantenerlos informados de los acontecimientos que se generan en la universidad.

Con la implementación de las EU2015 por la Unión Europea, las universidades han tenido que identificar sus necesidades de comunicación institucional creando procedimientos que les ayuden a relacionar los cambios que vive la sociedad junto con las nuevas tecnologías, introduciéndolas como una estrategia dentro de la institución que les ayude a expresarse tanto dentro como fuera de la institución.

Al realizar las entrevistas en profundidad a los responsables de la Oficina de Comunicación, obtuvimos informaciones que nos ayudaron a identificar los procesos de comunicación y la organización interna con la que trabaja esta sección. Al igual que otros datos relacionados con el trabajo que se desempeña a diario en la universidad desde el punto de vista de las autoridades que gobiernan la UPV/EHU. Ahora bien, cuando una institución como la UPV/EHU genera constantemente información debe preocuparse por unificar sus Departamentos y áreas. Debe trabajar para lograr los objetivos trazados basándose en la responsabilidad, estrategias, comunicación y en su estructura, teniendo en cuenta que debe esforzarse para trabajar con los recursos previamente establecidos en la organización para la emisión y creación de los mensajes.

Los/as entrevistados/as comentaron que uno de los objetivos de la institución era dar a conocer a la sociedad las informaciones que se crean y que no pueden llegar a las personas si no son difundidas. Este planteamiento está presente en la institución como uno de los objetivos y tareas que deben llevar a cabo dentro de su organización funcional.

Para alcanzar estos objetivos y desarrollar las funciones de la comunicación en la universidad, se diseñó el Plan de Comunicación 2012-2015, que ha sido remplazado por el Plan de Comunicación 2016-2019, desarrollando las acciones y objetivos pendientes del anterior Plan de Comunicación. Es importante destacar que los objetivos que se desean alcanzar (evaluaciones, tácticas, actividades y estrategias), son dirigidos por los responsables de la Oficina de Comunicación junto con el equipo que compone la sección.

Tras estas consideraciones, las informaciones obtenidas a través de las entrevistas realizadas permiten conocer el trabajo que se realiza desde la sección de comunicación, además de vislumbrar aquellas tendencias en el uso de las herramientas de la comunicación interna y externa. También se ha conocido, de la mano de los profesionales, las estrategias y técnicas

de comunicación que se usan en el área para alcanzar los objetivos de trabajo y los objetivos que figuran en el Plan de Comunicación.

La comunicación interna en la UPV/EHU debe consentir un esfuerzo de todos los sectores que componen la institución, ya que comunicarse entre ellos constituye uno de los elementos principales para que fluya una relación entre los órganos que la forman. Apoyándonos en este concepto y tras las informaciones recopiladas en la investigación, se aprecia lo difícil que resulta para la institución llevar a la práctica dicho concepto debido a la complejidad de la organización estructural que supone la UPV/EHU.

“Fundamentalmente, creo que nos dedicamos más a la comunicación externa, es decir a que lo que existe en la universidad salga fuera de ella, no a que la gente de dentro de la universidad sepa lo que están haciendo los demás” (R2HB).

“La Oficina de Comunicación lo que realiza es tanto una labor de comunicar todas aquellas cosas: proyectos, iniciativas, planes, que el equipo rectoral implementa, de alguna forma hace esa labor institucional” (R1MB).

“La Oficina de Comunicación es el órgano que intenta, comunicar a la sociedad lo que se hace en la universidad, también nuestra labor es la comunicación interna, pero tal y cómo estaba organizada, como era previamente, creo que nos hemos centrado más en comunicar externamente” (R3MB)

“Como Oficina de Comunicación difundimos la comunicación estratégica de la universidad, el conocimiento que se genera en la universidad, no solo a la comunidad universitaria sino también a la sociedad, somos un vehículo, un canal, un puente entre la sociedad y la universidad” (A2MG)

Son importantes las informaciones que se generan a diario dentro de la organización, ya que se entienden como un instrumento que ayuda a la institución a obtener la participación de sus integrantes a través de los mensajes transmitidos.

"La comunicación interna busca que el funcionamiento de la universidad sea cada vez más transparente, más cercana entre los miembros de la comunidad universitaria” (R1MB)

Al hablar de integrantes o público interno o comunidad universitaria, nos referimos al personal administrativo y de servicios, a los docentes e investigadores y al alumnado. La comunicación interna resulta una tarea un tanto difícil de gestionar puesto que hay que

motivar e involucrar al público interno; es necesario llegar a ese público no sólo con los correos electrónicos o la revista *Campus* o *las redes sociales*, sino que se deben aplicar metodologías y procesos de comunicación que les permitan acercarse a ellos y recibir su colaboración y participación.

En esta línea, se establecen una serie de acciones y tácticas de mejora a corto plazo con el fin de que se facilite la relación con los públicos. En toda organización los públicos desempeñan un papel importante. Los públicos internos son la base y son constructores de mensajes en la universidad, de tal manera que todos los mensajes difundidos en la organización contribuyen en la creación de la imagen de la universidad.

Los responsables de la Oficina de Comunicación entienden que la comunicación interna en la institución debería estar más concentrada. Existen diversas técnicas para dirigir información a los grupos que la componen, no obstante, los canales empleados no proporcionan resultados muy acordes al esfuerzo realizado.

“Los servicios de comunicación que oferta la universidad con relación a la dimensión deberían ser más competitivos, pero la universidad es muy grande y hay muchas cosas e igual no pueden estar atendidas de la misma manera (...) Creo que nos falta todavía en comunicación interna planificación y me parece bien que este proceso no se encuentre rígidamente centralizado, si no que la gente se comunique de forma bastante más relajada” (R2HB).

“El objetivo de la comunicación es intentar dar a conocer a la sociedad lo que se hace en la universidad porque sigue siendo un tanto desconocido (...) La Oficina de Comunicación es el órgano que intenta comunicar a la sociedad lo que se hace en la universidad, también nuestra labor es la comunicación interna, aunque creo que nos hemos centrado más en comunicar externamente” (R3MB).

Las opiniones de las personas entrevistadas indican que desde el plan de trabajo se intenta llegar al público interno perteneciente a la universidad para que estos no se sientan como un grupo aparte, sino que perciban que la oficina trabaja la comunicación para todos los públicos. Así, los responsables indican que uno de sus objetivos es hacer que el público interno se sienta parte del trabajo que se realiza y que vean que la sección de comunicación no trabaja solamente para el Rectorado sino que trabaja para toda la comunidad universitaria.

De hecho, la sección de comunicación trabaja para dar a conocer las actividades de la universidad en general. Uno de los responsables comenta que cuando llegó a la unidad se implementaron estrategias donde se hizo saber a la comunidad universitaria que la unidad de comunicación no sería exclusiva para el equipo rectoral, sino que estaba abierta para satisfacer las necesidades de toda la universidad.

No obstante, se busca la forma de crear y desarrollar actividades en la institución. Para ello se designó un Responsable de comunicación por cada Campus y responsables por Centros, buscando mejorar la comunicación interna entre los diferentes públicos y la unidad de comunicación. Esto también resulta un poco complejo ya que las Facultades o Centros trabajan de modo independiente y no todas las informaciones, investigaciones o novedades que surgen en los Centros, Escuelas y Facultades llega a la Oficina de Comunicación para ser difundido.

Las herramientas internas más utilizadas por el Departamento de comunicación es la Red de Intranet, expresadas a través de correos diarios, publicaciones de información en la red por *EHUtaula*, la revista institucional digital *Campus* y cuando se necesita la utilización del teléfono y cada vez más la presencia en redes sociales como Facebook y Twitter, principalmente. Desde que se comenzó a realizar esta investigación hasta el momento actual sea innovado bastante la web de la universidad a nivel tecnológico, mejorando su interfaz, accesibilidad y claridad. Las herramientas de comunicación interna son recursos o canales que utiliza la institución para crear una relación entre los públicos

“Las técnicas y actividades que se implementan son las básicas de un gabinete de prensa(..) hemos empezado a utilizar las redes sociales (..) la comunicación interna es buena pero siempre mejorable (...) Las nuevas tecnologías permiten una relación más fluida, con un público que de otra manera no llegas porque se están alejando de los canales habituales de comunicación” (R3MB).

“Hay gente que se encarga de la parte más informática, más tecnológica y luego está la Oficina de Comunicación, luego hay muchos servicios, al final toda la gente de la universidad de un modo comunica internamente. Al final la teoría es que si la comunicación interna la colocas en su verdadera dimensión acaba englobando toda la actividad de la universidad” (R2HM).

“Poco a poco vamos dotándonos de nuevas herramientas” (R1MB).

“Estamos en una etapa inicial de implementación de redes sociales como parte de las estrategias” (R3MB).

“En relación a las nuevas tecnologías, estamos en el camino de hacer más cosas, las redes sociales y las nuevas tecnologías están cambiando y va todo tan rápido que no te puedes quedar dormida en los laureles” (A2MG).

Por su parte, es importante que la universidad reconozca que la comunicación interna en la entidad no se basa solo en enviar informaciones por la Red, sino que es necesario mantener informado al público de los logros, decisiones, proyectos y resultados. Al igual que el público pueda responder sus dudas e inquietudes creando una comunicación bidireccional, interactiva y no solo descendente. Sin embargo, la mayor parte de los esfuerzos de la institución se ven dirigidos hacia la comunicación externa valorando que debiera de haber algún servicio más específico que trabajara la comunicación interna. Se debe comprender que la comunicación entre los públicos que componen la universidad es esencial y ventajosa para lograr una integración más perfecta de la comunidad universitaria y así proyectar una imagen más cohesionada.

“La comunicación interna se trabaja poco desde la oficina de comunicación, debería de estar más realizada. Es verdad que hay mucha gente que participa en la comunicación interna, por ejemplo, hay canales en la web o revista, pero principalmente en la web que permite que las informaciones se distribuyan. Entonces, son muchos los colectivos que participan de esa labor, por esa parte va bien, pero creo que debería de existir algún servicio que se dedicara específicamente a la comunicación interna” (R2HB).

“Una de las asignaturas pendientes de la universidad o del desarrollo del trabajo de la Oficina de Comunicación es la gestión de la comunicación interna. La comunicación interna de toda la universidad (...) Creo que no hay suficiente comunicación interna” (A5HB).

“Lo que hicimos en el Plan de Comunicación fue marcar las prioridades y para nosotros sí es necesario la creación de una red de responsables de comunicación en todos los Centros, de forma que en todos los centros tengamos una persona responsable de la comunicación y que haga de interlocutora entre el Centro y la Oficina de Comunicación, porque veíamos que con la estructura que teníamos en la Oficina de Comunicación era imposible poder abarcar todas estas cosas, entonces se

creó y fue el primer paso del Plan de Comunicación (...) siendo esta la primera herramienta de comunicación de la universidad ” (R1MB).

“El número de trabajos de comunicación es menor en el Campus de Álava, digamos que el Campus es más pequeño. A pesar de que hay gente que no sepa de nuestra existencia y de lo que hacemos, yo creo que desde que empezamos el trabajo como Oficina de Comunicación en la universidad hasta ahora, la labor y el reconocimiento dentro de la institución (hablo del Rectorado y del profesorado) es importante y lo reconocen” (A1HA).

“El flujo de comunicación entre los Campus es muy importante, tanto para nosotros para conocer lo que se está utilizando en los Centros, como para ellos, con el fin de dar publicidad a esas actividades que organicen. Eso es muy interesante y muy importante” (A1HA).

“Teniendo en cuenta que somos una universidad tan grande” (...) “la comunicación interna a veces, no es tan fluida como nos gustaría que fuera, porque tenemos un gran escoyo que somos muchos, estamos dispersos, no estamos concentrados en un sitio, no es una organización pequeña y tenemos una estructura muy grande” (A4MB).

“La comunicación interna es el gran olvidado de nuestra labor como Oficina de Comunicación” (...) “creo que habría que darle una vuelta (...) No está organizada y no hay una planificación y existe mucho trabajo por hacer” (A7HB).

Los públicos que componen la universidad deben sentirse motivados e incluidos en el engranaje de la propia institución. Ahora bien, identificando estos elementos, el trabajo que caracteriza a la sección de comunicación en la universidad es la proyección que se realiza desde dentro, dándose a conocer por medio de diversas herramientas: prensa, redes sociales con estrategias publicitarias, marketing y servicios multimedia interactivos, siendo conscientes de que estas técnicas favorecen la proyección de la imagen de la universidad hacia el exterior. “El área de comunicación como institución ha avanzado mucho gracias al Plan de Comunicación que diseñó un manual de imagen y marketing para ser utilizado a nivel general en la universidad, en el que se recoge el uso del logo, el tono en que se debe comunicar en la UPV/EHU, una guía del uso de las redes sociales, etc.

“La Oficina de Comunicación realiza los trabajos característicos de una oficina de este tipo en una universidad, es decir, se dedica a proyectar el trabajo que realiza la universidad internamente para que sea reconocido por la sociedad, a través de la

prensa, redes sociales, etc. Se ocupa también de lo que serían las estrategias de comunicación, de cuestiones de publicidad y marketing, y cuenta para todo eso con un soporte multimedia e interactivo, que hoy en día es imprescindible para poder hacer esa labor” (R2HB).

Sobre esta afirmación se considera que una comunicación organizacional diligente logra transmitir las informaciones identificando los compromisos necesarios para desarrollar estrategias que permitan conocer los recursos presentes en la universidad. La gestión de la comunicación institucional se puede valorar como un canal entre la sociedad y la universidad, formado por especialistas que logran distribuir las informaciones entre los diferentes Campus y desde los diferentes Centros.

“Habría que diferenciar dos áreas: una, la comunicación interna y, otra, la comunicación externa. Dentro de la comunicación interna tenemos varios canales para poder difundir las informaciones para toda la comunidad universitaria (PDI, PAS y Alumnado) y en la comunicación externa vendemos informaciones a los medios con diferentes estrategias, dependiendo el tema. No podemos utilizar una estrategia homogénea para todo” (A2MG).

“El Plan Estratégico es un plan necesario, deseable y que se aplique (...) Una de las patas del Plan de Comunicación sería la comunicación interna y se debería de fomentar y formar ese sentimiento de pertenencia a una comunidad universitaria” (A7HB).

Con la comunicación organizacional, vista desde las necesidades de los públicos internos de la entidad, se puede agilizar la difusión de los mensajes, las informaciones o los contenidos, dirigidos a la sociedad creando opinión pública.

4.2.2. La comunicación externa de notoriedad: instrumento de acercamiento y transparencia entre la universidad y la sociedad

La comunicación externa en los estándares de educación superior universitaria es un instrumento necesario. Con esta comunicación se gestiona hacia el exterior lo que la entidad necesita proyectar a través de la unidad de comunicación, siendo la encargada de establecer las técnicas y los canales necesarios para el desarrollo de la comunicación externa de la institución. De tal modo, la sección de comunicación es la encomendada a preparar su entorno y ejercer influencia en las actividades e informaciones que se realizan en la entidad a través de una comunicación externa operativa, estratégica y de notoriedad, la cual busca informar directamente de los acontecimientos que se producen en la institución universitaria.

La implementación de esta comunicación es utilizada para dar a conocer las actividades de la universidad a nivel general, con el objetivo de mejorar la imagen de la universidad y que la sociedad vea los resultados de sus actividades, avances científicos e investigaciones desarrolladas en los distintos Campus.

La UPV/EHU comprende que la comunicación externa es clave para acercarse a la sociedad vasca. Así los tres responsables de la oficina de Comunicación indican que la comunicación externa utiliza estrategias generales para dar a conocer las actividades de la universidad apoyándose en la inserción de campañas en los periódicos locales y en la radio, remitiendo la información en la página web, siempre con la idea de mejorar la imagen institucional y de adquirir más fluidez en el flujo de información de la UPV/EHU hacia la sociedad. Para ello, utilizan estrategias que permiten a la universidad informar de las novedades y acontecimientos presentes en la institución con diferentes recursos, herramientas y canales que tienen a su disposición.

El trabajo de comunicación externa que se realiza en la universidad utiliza herramientas estratégicas desarrolladas por la propia institución, intentando establecer buenos lazos con la sociedad y velar por el bien común de la institución, además de promocionar su imagen.

Los tres responsables de la unidad de comunicación explican que una manera de trabajar la comunicación externa es la relación que se da entre los medios de comunicación y la universidad, la definen como buena y fluida. Estas son algunas de las opiniones recogidas en las entrevistas:

“Es una relación bidireccional, no sólo la universidad demanda a los medios que informe sobre ella, sino que, también, ellos necesitan de la universidad” (R1MB).

“La relación de la Oficina de Comunicación con los medios de comunicación es buena, no creo que sea mala” (R2HB).

“Creo que la relación externa es buena, hay una comunicación constante y directa con los medios de comunicación y los periodistas” (A1HA).

“Tenemos una relación bastante fluida con los medios de comunicación” (...) “las informaciones que difundimos son tratadas bien” (R3MB).

“Tenemos una relación cercana y de confianza con los medios (...) los dos tenemos intereses y tanto los medios de comunicación como nosotros salimos beneficiados de esa relación” (A5HB).

De tal manera que, para dar a conocer las informaciones diarias de la entidad se filtra un resumen a nivel interno, al cual los medios de comunicación tienen acceso y se les facilitan informaciones puntuales sobre aquello que necesitan, al igual que el contacto con las personas que requieren.

“La relación con los medios de comunicación es en general buena, los medios están contentos, aunque algunas veces se reciben protestas por parte de algunos medios” (A4MB).

“La relación con los medios de comunicación es una relación muy estrecha y a la vez fluida (...) Una relación muy recíproca” (A2MG).

Estas acciones son consideradas desde la Oficina de Comunicación como la base de las estrategias implementadas por la institución, con el objetivo de alcanzar un acercamiento con los públicos externos que componen la entidad. En este sentido, se nota el trabajo que realiza captando la atención del entorno y logrando que fluya un mensaje permanente hacia la sociedad sobre la imagen y los logros que se desempeñan en la universidad.

En la comunicación externa entre los medios, la sociedad, el alumnado potencial y las entidades de educación superior que ofertan los mismo servicios debe existir una integración de las actividades que se desarrollan en los Departamentos, Facultades, Escuelas y otros Centros, de tal modo que los públicos internos puedan funcionar como difusores del entorno y asuman tareas como unidades operativas de gestión tomando como contacto un

representante por Campus y un enlace por Facultad, tal y como se recoge en la implementación del Plan de Comunicación.

La tipología de comunicación externa que se visualiza en la UPV/EHU puede ser ‘una comunicación externa operativa’ con una mezcla de ‘comunicación externa de notoriedad’. Con estas tipologías de comunicación externa utilizadas por la institución se vinculan informaciones desde la universidad hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación, dando origen a la oferta y demanda de informaciones que se muestra a la sociedad vasca sobre el trabajo que se realiza en las diferentes áreas que componen la institución.

La sección de comunicación de la UPV/EHU posee una agenda integrada por medios locales y provinciales vascos, así como estatales, que abarca todas las áreas y secciones de los medios de comunicación, así como una lista de especialistas o expertos/as.

“Los medios de comunicación crean un efecto en las informaciones que proyectan de la universidad, si no difundiera el conocimiento de lo que hace la universidad sería penoso, por lo cual es muy importante lo que hacen” (R2HB).

“Todo lo que hacemos como Oficina de Comunicación es básicamente comunicación externa, intentamos comunicar a la sociedad principalmente, a través de los medios de comunicación y a través de otras series de acciones (...) Establecemos estrategias de comunicación a muy grandes rasgos. Se establece un plan de comunicación y hay una serie de acciones que llevar a cabo” (R3MB).

“La comunicación externa es importante porque mantienes una relación con la sociedad (...) Como Oficina de Comunicación se intenta tener un contacto directo con los periodistas” (A4MB).

La Oficina de Comunicación dispone de dos agendas de contactos recogidas en una base de datos.

a) Una agenda de nombres y medios de comunicación. Se trata de un listado de periodistas con el nombre del medio al que pertenecen, correo electrónico y un número de contacto. Por lo general, el periodista suele estar en contacto con la institución o recurrir a la Oficina de Comunicación solicitando algún servicio de información. Los datos son actualizados cuando la entidad lo considere oportuno. Durante la técnica de observación no participante se

observó que el listado era revisado y actualizado, verificando si la persona continuaba en el medio en el que aparecía designada.

b) Otra agenda que contiene una memoria de temas susceptibles de ser tratados y los contactos profesionales que se encargan de determinados temas. Así se conocen los medios y periodistas a los cuales pueden recurrir cuando se organizan ruedas de prensa y pueden tener también un contacto directo con los/as periodistas y pero también con los/as expertos/as de la universidad para informar sobre determinados temas.

La elaboración de una agenda con los contactos de los medios de comunicación ayuda a la institución a reflejar el trabajo que se realiza, introduciendo los temas que surgen dentro de la universidad. Esta agenda se desarrolla según la importancia de los temas y de aquellas informaciones útiles para la sociedad. La sección de comunicación se encarga de monitorizar aquellos temas e informaciones de interés que generen opinión a través de los medios de comunicación.

“Los medios responden a líneas editoriales muy diferentes, es decir en nuestro país se refleja muy bien y hay medios que responden a líneas editoriales más ideológicas nacionalistas, constitucionalistas, entonces cada uno hace su reflexión o refleja en su medio de comunicación su opinión sobre la universidad pública. Yo creo que, en general, la participación de la universidad y lo que se refleja de la universidad es bueno. Hemos conseguido que esa labor docente e investigadora de la universidad se vaya conociendo, que muchos estereotipos sobre la universidad vayan cambiando (...) En general, creo que el trato que los medios de comunicación le dan a la universidad pública es un buen trato, pero también es fruto de esa labor de trabajar en común” (R1MB).

En el informe de 2011 sobre la imagen de la UPV/EHU en los medios de comunicación se analiza la imagen de la UPV/EHU en la prensa vasca y se califican como **positivos** los impactos que presenta una imagen favorable de la institución o de su actividad, en la más variada gama de planteamientos o presentaciones; los impactos se consideran **negativos** cuando expresan exactamente lo contrario; y son **neutros** aquellos que manifiestan una presencia efectiva, real y activa de la universidad en los medios (Informe elaborado por la Oficina de Comunicación sobre la ‘*Imagen de la UPV/EHU en los medios de comunicación*’, 2011 p. 8).

Los responsables son conscientes de que el trabajo que debe realizar la Oficina de Comunicación consiste en generar una buena imagen de la entidad, considerando que la institución por los años de trayectoria que posee tiene la capacidad de posicionar muy bien sus informaciones teniendo en cuenta que es la única universidad pública en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

“La imagen proyectada a los medios de comunicación en general creo que es una imagen positiva, de hecho, el informe de imagen de 2011 así lo dice (...) Pienso que los públicos externos o los medios se sienten satisfechos, pero los medios hacen caso en función de otros miles de circunstancias” (R3MB).

“La valoración de la imagen anual de la UPV cada vez es más ascendente” (A3HB).

La agenda de la universidad está compuesta de las informaciones que quieren anunciar tanto a las personas que componen la universidad como a la sociedad a través de los medios. Está organizada por mensajes publicados en la web o dirigidos específicamente al medio de comunicación para que este lo incorpore en su agenda del día. Resulta claro que uno de los componentes importantes a la hora de trabajar con los medios de comunicación es la relación existente entre la institución y estos. Por ende, la unidad de comunicación considera que posee un diálogo fluido y cercano con ellos.

“Hay momentos de tensión, puede haber momentos de desacuerdos puntuales con algún medio, pero creo que, en términos generales, la gente en los medios está contentos con el trabajo que hacemos, servimos a la universidad, pero de algún modo tenemos también que servir a los medios, estamos para cada vez que ellos reclamen cosas estemos a su disposición” (R2HB).

“Participan con nosotros toda clase de medios no hay diferencias específicas yo creo que, a distintos niveles, hay diversos ámbitos de intereses ... Eso quiere decir que dependerá de la naturaleza de cada medio” (R2HB)

La Universidad consolida un servicio diario de información para la prensa y lo pone a disposición de la comunidad universitaria.

En algunas ocasiones el problema de contactar con un experto responde a que estos necesitan tiempo para prepararse y poder comparecer ante el medio, debido al temor de no expresarse convenientemente o porque el investigador no concede entrevistas. Este es un problema que la universidad conoce pero que no puede controlar, ya que no puede obligar al profesorado

docente e investigador a responder a los medios de comunicación. Desde la perspectiva general de los responsables de la Oficina de Comunicación se crean estrategias o actividades abiertas dirigidas a los medios de comunicación para la obtención de información de manera diaria, ya que su objetivo es estar al alcance de los medios e intentar satisfacer sus necesidades de información relacionadas con la institución.

La relación de la universidad con los medios de comunicación es fluida y cercana porque tienen dentro una persona especializada que se dedica a la relación y contacto con los medios y les ayuda a conseguir la información universitaria que necesitan.

4.2.3. Estrategias de comunicación para informar con naturalidad

Las estrategias de comunicación presentes en la universidad les permiten desarrollar métodos, tácticas y acciones concentradas hacia los diversos públicos que componen la universidad, junto a la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios de comunicación que exigen las entidades de educación superior.

El primer Plan de Comunicación elaborado por la institución para responder al periodo 2012-2015 se basó en una estructura de comunicación interna que involucraba a los diferentes Centros y Facultades de la UPV/EHU y nombró un responsable de comunicación por cada uno de los Centros que componen el Campus. Su fin era promover y dinamizar las tareas comunicativas en la entidad y fue realizado a través de un grupo de expertos implementando distintas técnicas de comunicación que debían ser ejecutadas por la Oficina de Comunicación. En la actualidad, la entidad ha ejecutado un segundo plan que comprende los periodos 2016-2019, en el cual plasman las nuevas necesidades encontradas durante el primer plan elaborado y donde se identifican nuevos elementos y áreas de acción para reforzar la comunicación en la universidad.

Las estrategias implementadas en la Oficina de Comunicación buscan mejorar el rendimiento de la página web, el manejo de herramientas para los públicos internos, aumentar la imagen de la universidad, sus actividades en las distintas redes sociales y su web. Por otra parte, también buscan integrar a los públicos internos de la entidad para que estos se identifiquen con la institución y descubran que la sección de comunicación se

encuentra disponible para ellos también. Se trata de una percepción que importa y que por muchas razones no llega a ellos.

“La comunicación es el eje principal para que las cosas funcionen (...) Podemos hacer muchas cosas e implementar muchos servicios, pero si no las comunicamos bien ahí se quedan” (R1MB).

“La planificación estratégica va dirigida a comunicarnos con los diferentes estratos de la sociedad, intentando que la comunicación sea más fluida con el entorno a través de diferentes factores (...) El plan estratégico ayudó a poner en claro ciertas cosas: lo que son las deficiencias básicas y sí que, como Oficina de Comunicación, nos ha servido un poco de guía a nivel general” (R3MB).

“La comunicación entre los centros en una universidad tan grande puede ser un problema (...) Hemos encontrado dificultades para la implementación del Plan de Comunicación. Había una serie de objetivos grandísimos porque una universidad como esta es muy grande, de forma que supone la utilización de cierta sinergia” (R2HB).

Cuando hablamos de evolución en la universidad también nos referimos a los cambios que han tenido que asumir las entidades de educación superior en los sistemas de organización y gestión. Para salir adelante la universidad ha tenido que introducir herramientas de gestión estratégica que faciliten ajustarse a sus necesidades, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Las universidades de hoy en día han tenido que sumergirse en los procesos de transformación que les exige la sociedad y de esta manera promover de forma más profesional y emprendedora, introduciendo estos cambios en la gestión de sus estrategias y sus modos de gobierno, por lo que se deben mejorar las estrategias de comunicación para llegar al público interno y externo.

Ahora bien, como forma de involucrar a todas las áreas que componen la universidad, el plan estratégico de comunicación elaborado contó con la colaboración de diferentes miembros en los distintos Campus: el alumnado, el profesorado, el personal administrativo y de servicios y la participación del Consejo Social de la UPV/EHU.

Uno de los componentes más importantes para la elaboración del primer plan presentado en la universidad fue un diagnóstico de la situación de la institución. El plan organizado parte de la implementación de unas estrategias determinadas para lograr objetivos concretos a través de acciones directas a determinados sectores de la entidad.

“El Plan de Comunicación, al ser el primer plan de la universidad, creo que fue un primer plan muy ambicioso y muy poco realista, recogimos o quisimos recoger todas las necesidades de comunicación que veíamos y entonces fue como una carta a los Reyes Magos y, entonces, nos hemos dado cuenta que aquellas actividades que si dependían de la Oficina de Comunicación son las que se han ido implementando. Sin embargo, aquellas iniciativas donde el liderazgo no compete a la Oficina de Comunicación sino a otros servicios no se han ido implementando en la misma medida (...) Lo que hemos visto es que tenemos que ser más realistas y plantear unos horizontes con menor número de actividades, pero con la seguridad de que podemos no solo liderar lo que nos corresponde como Oficina de Comunicación, sino también hacer esa labor de trabajar conjuntamente, de inquirir a los servicios, a los centros (...) El gran déficit del antiguo plan ha sido que no nos hemos dado cuenta que romper la sinergia e implementar dinámicas de colaboración nos iba a llevar tanto tiempo (R1MB).

“El Plan de Comunicación ha sido satisfactorio para la comunidad universitaria, principalmente en relación a la duda que había sobre la Oficina, que la gente no lo viera lejano, que la gente no pensara que no podía recurrir directamente para llevar sus cosas adelante, en eso se ha mejorado mucho (...) Hay cuestiones del Plan de Comunicación que estaban definidas y que están directamente ejecutadas, otras que están en proceso de ejecución y otras que habría que ver qué va a pasar en el futuro, qué tipo de universidad se quiere proyectar en el papel, establecer aspectos de comunicación y una serie de objetivos” (R2HB).

Coincidiendo con uno de nuestros interlocutores (R3MB), se ha observado que el Plan de Comunicación se estableció para mejorar la comunicación durante un periodo determinado de tiempo, con una serie de acciones que se podían llevar a cabo. El Plan ha servido para analizar cómo estaba la situación de comunicación y qué deficiencias se detectaban para corregirlas y establecer una serie de acciones. Con el primer Plan de Comunicación se ha intentado que la sociedad vasca tenga una imagen más ajustada a la realidad de lo que hoy

es la universidad. Se intentan superar conceptos antiguos, superar barreras que hacían que la imagen de la universidad siguiera distorsionada.

“El Plan de Comunicación habla de las dos partes de la comunicación, hay propuestas en los dos sentidos, interno y externo (...) Está bien centrar cual es el problema y aportar soluciones, en ese sentido muchas de las propuestas centran ese problema y plantean cuál es la propuesta para lograr solucionar el problema y el objetivo” (A1HA).

“Es un plan que está muy bien, es muy ambicioso y se está llevando a cabo. Lo veo positivo, lo veo muy bien y se está desarrollando en tres años, es decir tiene que rodar todavía (...) Nos encontramos realizando una serie de acciones, pero todas las que contempla el plan no las podemos hacer de golpe. Hay que hacerlo poquito a poquito, pero creo que el Plan de Comunicación camina muy bien” (A2MG).

“Es un plan estratégico global de la UPV, con varios ámbitos por ejemplo encargado de velar porque la imagen de la universidad sea amigable, etc.” (A3HB).

“En el plan estratégico se tratan temas de accesibilidad” (A6MB).

Dentro de este marco, para que el plan sea factible, la Oficina de Comunicación tiene que dirigir y reunir las acciones de comunicación y orientarlas según las necesidades visibles para que puedan llegar a los distintos públicos que componen los Centros, Departamentos, Institutos, cátedras, unidades de formación e investigación, PDI, PAS, Alumnado y medios de comunicación, repercutiendo en los procedimientos y cambios importantes que realiza la universidad.

Para que el plan estratégico de comunicación de la universidad pueda desarrollarse de modo coordinado, la Oficina de Comunicación es la encargada de planificar, diseñar y liderar las acciones necesarias para que los mensajes y los objetivos que persigue la institución sean implementadas.

Para una de las personas empleadas en la Oficina de Comunicación, la universidad necesitar realizar una mejora en el área de planes estratégicos relacionada con las actividades publicitarias que oferta la institución. La publicidad es una herramienta que permite el alcance de los objetivos de comunicación y se necesita que los mensajes capten la atención de los públicos, con el fin de lograr un impacto eficiente (A8MB).

“Uno de los principales problemas a la hora de realizar el plan estratégico es que somos una estructura muy grande y compleja” (A4MB).

“En todos los Centros se creó una red interna de comunicación o responsables de comunicación, para que esa dinámica de comunicación e información fuera más dinámica y fluyera mejor. Por otra parte, se vio la necesidad de renovar la página web de la universidad, porque es una página web a la que hay que darle una nueva perspectiva” (R1MB).

El Plan de Comunicación se ejecuta para alcanzar un equilibrio entre los distintos sectores que componen la universidad. La comunicación se tramita como un sistema interno gestionando aquellos soportes y aquellos aspectos que contribuyen con la puesta en marcha de las estrategias comunicativas de la propia universidad. Por otra parte, crear estrategias de comunicación en la institución, tanto externas como internas, es fundamental para dar a conocer e integrar a los distintos *stakeholders* (*interesados o partes interesadas*) que componen la empresa y estos deben estar ‘alineados’ con las nuevas necesidades que surjan en las entidades de educación superior.

“El fin de las estrategias de comunicación es mejorar la comunicación con los diferentes agentes” (R3MB).

“El nuevo Plan de Comunicación es una presentación de la evaluación del primer plan, nivel de cumplimiento, cuáles eran los déficits y los puntos más fuertes, qué carencias se habían diagnosticado... y partiendo de esa evaluación, lo que se ha hecho es diseñar un segundo Plan” (R1MB).

La trayectoria de las estrategias de comunicación ha sido en función de las necesidades de la institución y de la dinámica del funcionamiento de la universidad.

“La comunicación y la organización creo que van un poco evolucionando en la medida en que vamos consiguiendo que se vaya dotando de más medios, que podamos responder a más necesidades desde la propia universidad (...) Con uno de los retos se intenta llegar tanto al PAS como al Personal Investigador de la universidad para que se dieran cuenta que la Oficina de Comunicación no es un servicio para el equipo sólo del Rectorado sino un servicio para toda la universidad” (R1MB).

Los campos de acción nombrados en las estrategias comunicativas por la sección de comunicación de la UPV/EHU y designadas en el Plan de Comunicación son las siguientes:

- El personal de la unidad prepara aquellas informaciones que son publicadas en la universidad y se encarga de generar opinión pública
- Se reorganiza la estructura de la sección de comunicación
- Se envían informaciones a través de la Intranet a los diferentes públicos
- Se publican anuncios y notas de prensa para los periodistas
- Se mejora la web de la UPV/EHU
- Mejorar la proyección de la identidad corporativa y las relaciones internas de la universidad
- Se busca un mayor acercamiento a la sociedad vasca

Para el nuevo plan 2016-2019, la universidad organiza el trabajo de comunicación desde distintas áreas: Relaciones Públicas, Identidad Corporativa, Publicidad y Marketing, Redes Sociales, Marketing online y Diseño Gráfico. Cada una de ellas asume las responsabilidades adecuadas a su área. Con la integración de estas nuevas áreas a la Oficina de Comunicación se busca reunir aquellas acciones comunicativas que la entidad ha considerado prudente abordar para la mejora de la comunicación en la UPV/EHU.

En esta línea de mejora, algunas de las personas empleadas en la Oficina de Comunicación manifestaban un problema en la organización y gestión de la comunicación, desde su perspectiva:

“El plan de comunicación, es un plan ambicioso que busca corregir los defectos y potenciar las virtudes” (...) El plan estratégico de comunicación tiene un valor temporal que a partir de cierto tiempo habrá que ir revisando” (A5HB).

“La Oficina de Comunicación ha ido en la línea de desarrollo de una imagen corporativa, que ya tenía desarrollada a nivel de logotipo y de marca. Se ha definido una estrategia de *branding*” (A3HB).

Es decir, la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, aunque ya tuviera desarrollada una imagen corporativa, ha querido potenciar y remarcar mucho más el proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca de la UPV/EHU.

“La proyección de imagen tiene un problema de intermediación, va según el camino que han tomado los medios de comunicación (...) A nivel general, creo que la imagen que se proyecta de la universidad a través de los medios es positiva, sobre todo porque en los últimos años ha desaparecido la conflictividad que podía haber” (A1HA).

“Nosotros en comunicación hemos avanzado mucho, no solo con el Plan de Comunicación, sino que la Oficina de Comunicación ha diseñado el primer manual de imagen de marca de la universidad, ese manual recoge cómo se usa el logo, la guía de uso de las redes sociales y, por otra parte, estamos en un proceso de renovación de la página web, que consideramos que es el elemento nuclear de la comunicación de la universidad” (R1MB).

4.2.4. En busca de un equilibrio entre la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU

El objeto de las técnicas y herramientas utilizadas por la Oficina de Comunicación para obtener los mejores resultados del plan estratégico están inmersas en las aplicaciones de las necesidades que posee la entidad, convirtiendo en un valor activo la importancia de comunicarse con los distintos públicos que componen la universidad.

Las herramientas que se utilizan ayudan a establecer la comunicación entre los diferentes *stakeholders*, definiendo cuáles son los mensajes que se quieren enviar y cuáles son los que trabaja la sección de comunicación a través de distintas técnicas como notas de prensa, ruedas de prensa, convocatorias, correos electrónicos, la revista digital, el tablón de anuncios, entrevistas, comunicación personal, intranet, la página web, elementos informáticos, el blog y las redes sociales.

“Vamos implementando más herramientas de trabajo, por eso se está elaborando la guía de redes sociales, estamos elaborando la guía de imagen de marca de la universidad y bueno vamos de alguna forma dotándonos de herramientas que nos sirven para ir marcando un contexto y un campo que trabajar conjuntamente, para que la imagen de universidad sea lo más coherente posible” (R1MB).

Las funciones que cumplen estas herramientas son difundir el mensaje de diferentes modos, buscando llegar a todos los canales y conseguir una comunicación efectiva. Estas herramientas son consideradas factibles para la institución en la realización del trabajo en equipo, pero, en ocasiones, no todas las herramientas utilizadas son las más factibles como es el caso de su página web.

“Hasta ahora la página web ha sido como un espacio en el que cada miembro y servicio de la universidad ha ido generando sus propios espacios, estamos dando la vuelta al calcetín, queremos que esa página web tenga dos partes: una parte externa, extranet, que se convierta en el escaparate de la universidad, pensada en el público objetivo de la universidad; y luego estamos diseñando una intranet, en la que los miembros de las tres comunidades universitarias tengan su espacio propio en la que les daremos las herramientas que necesitan tanto para su labor diaria como para la comunicación” (R1MB).

“Entre los objetivos de la planificación estratégica está mejorar la página web de la universidad, la reelaboración del portal de la web de la Oficina de Comunicación, la revista Campusa, se está mejorando el informe de imagen de la UPV/EHU que elaboran todos los años -y que tiene que cambiar mucho- y la introducción en las redes sociales” (R2HB).

“Ya que han surgido las redes sociales la universidad se ha subido al carro de las nuevas tecnologías, intentamos llegar un poco más allá, pero estamos en ello (...) Nos vamos adaptando poco a poco, paso a paso, para poder llegar” (A6MB).

“Para la ejecución del plan se establecieron una serie de acciones, dentro de las cuales algunas eran especialmente relevantes, como por ejemplo mejorar la comunicación con los centros y mejorar la deficiencia de la web” (R3MB).

“Las nuevas tecnologías son muy buenas, pero no las explotamos” (A8MB).

En atención a la problemática expuesta por los entrevistados es importante destacar que la Oficina de Comunicación no opera la página web de la UPV/EHU. Esta herramienta se organiza por contenidos y de modo individual por cada Centro, Facultad y Departamento. La Oficina trata de organizar los contenidos que son publicados en ella.

“Las organizaciones están teniendo dificultades para introducirse en las redes sociales en comparación con las personas individuales, en las redes sociales funciona mucho más la marca personal que las marcas corporativas, pienso que no es solo un

problema de la UPV, sino un problema en general, pero bueno se está haciendo un esfuerzo para estar hay con ese dinamismo que muchas veces, solo se han sabido proyectar personas individuales” (R2HB).

“Las nuevas tecnologías desempeñan un papel total en el Plan de Comunicación, uno de los puntos claves del plan estratégico es el cambio o petición de actualización de la página web de la UPV, que es bastante penosa, entonces el ámbito tecnológico en este punto puede ser un 50% o 60% importante” (A3HB).

La web de la universidad necesita mejorar para difundir las actividades de comunicación dentro del entorno universitario. La página web de la universidad ha sufrido muchos cambios y está actualizada en el área de las TIC. Según las opiniones no es muy buena, pero en comparación con tiempos anteriores ha mejorado. Hay que tener en cuenta que las nuevas tecnologías son muy importantes en el desempeño de las estrategias de comunicación.

“El nivel tecnológico que posee la universidad está bien, no es que estamos a la última o que tenemos una última aportación tecnológica, hoy en día va bastante rápido y no creo que estemos desfasados (...) La página web de la universidad ha tenido muchos cambios, la web es buena indiscutiblemente, pero antes la calidad era peor” (R2HB).

La web de la institución es una herramienta básica para difundir la comunicación interna y externa. Precisamente, en 2017 se ha estado trabajando para la unificación del diseño y homogeneización en la presentación de las actividades de la comunidad universitaria que responde a una pluralidad de actores y centros.

“Los objetivos de comunicación son las redes sociales, que vamos implantando cada vez más, por otra parte, la página web que tenemos que reforzarla y renovarla totalmente” (R1MB).

“Es verdad que existen otras formas de comunicación, como pueden ser los actos y entregas de diplomas, otra forma de comunicar es el EHUalumni, la red de antiguos alumnos de la universidad (...) no solo son herramientas de comunicación al uso, sino que cada vez hay más herramientas que si sabemos utilizarlas son muy importantes” (R1MB).

“El Plan de Comunicación nos llevó a pensar que una de las cosas que había que hacer y está funcionando era el contacto entre los centros, pero había más cosas que hacer y avanzar, como por ejemplo la mejora de la web” (R2HB).

Dentro de los recursos comunicativos internos encontramos: la difusión de anuncios en Ehutaula, el envío de correos electrónicos y la revista en formato digital *Campus*, donde se expresan actividades y logros alcanzados por la institución. Con esta comunicación se busca contribuir a la naturaleza de la institución fundamentada en informar sobre los acontecimientos que ocurren dentro de la universidad e incluir al mismo tiempo al público interno dentro de las actividades comunicativas.

Otro de sus recursos que consideramos importante es la relación personal que se mantiene a través de un seguimiento con los medios de comunicación y aquellas personas que solicitan información, dando un significado especial a las labores de investigación de la universidad. A los medios de comunicación se les informa de las actividades, novedades, logros, proyectos, etc. que se desarrollan en la UPV/EHU a través de los resúmenes de prensa alojados en la página web de la Oficina de Comunicación, donde se recogen todas las informaciones publicadas en los medios de comunicación. También se pone a disposición de la comunidad universitaria un dossier de prensa. Otra herramienta es la UPV/EHU en el mundo, donde se alojan informaciones sobre la importancia de las actividades institucionales (Informe Imagen de la UPV/EHU en los Medios de Comunicación 2011, pp.5-6)

4.3. Percepción del Profesorado Docente e Investigador sobre la gestión de la comunicación

Teniendo en cuenta el objeto de estudio, se estimó necesario el desarrollo de entrevistas a diferentes públicos internos. Después de analizar las aportaciones de los responsables y trabajadores de la Oficina de Comunicación, se entrevistó a un segundo grupo representado por el profesorado docente e investigador de la UPV/EHU, que en algunos casos han sido o son actualmente responsables de la gestión académica, científica o técnica. Pertenecen a diversas disciplinas y áreas de formación y aportan una visión complementaria. De este grupo de profesorado un 90% de las personas entrevistadas han establecido contacto con la Oficina de Comunicación, de manera que sus opiniones son consecuentes.

Se realizaron 18 entrevistas: seis del Campus de Bizkaia, de las cuales dos son Vicedecanos de la Facultad de Ciencia Sociales y de la Comunicación, dos especialistas en Periodismo y dos en Comunicación Audiovisual Publicidad y Relaciones Públicas. En el Campus de

Álava: una profesora en Organización de Empresa de la Escuela de Ingeniería, una profesora de Estudios Clásicos de la Facultad de Letras, un profesor de Economía Financiera de la Facultad de Economía y Empresas, un profesora del área de Didáctica de la Lengua y la Literatura de la Facultad de Educación y Deporte, una profesora en Ingeniería Minera Metalúrgica y Ciencia de los Materiales de la Escuela de Ingeniería y una persona en Trabajo Social de la Facultad Relaciones Laborales y Trabajo social. En el Campus de Gipuzkoa se entrevistaron a las siguientes personas: un profesor de Psicología Social y Metodología de la Facultad de Psicología, una persona en el área de Física Aplicada de la Facultad de Arquitectura, una persona de Filosofía de los Valores y Antropología Social en la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, una persona en Didáctica y Organización Escolar, de la Facultad de Educación, Filosofía y Antropología, una persona en Lengua Vasca y Comunicación de la Facultad de Derecho y una persona en el área de Economía Financiera en la Facultad de Economía y Empresas.

La realización de las entrevistas ha servido para obtener diferentes perspectivas, permitiendo constatar las informaciones obtenidas tras la realización de la fase de observación directa no participante. Las cuestiones planteadas en las entrevistas versaron sobre el trabajo de comunicación, planificación, organización y estrategias utilizadas en la institución de la UPV/EHU. Se trató de confeccionar una muestra heterogénea para lograr una investigación holística desde diversas aportaciones y opiniones personales.

Las entrevistas fueron realizadas en el periodo de tiempo entre 30 min y 45min, con una guía semi-estructurada de preguntas abiertas, previamente elaborada para adquirir informaciones clave que respondan a nuestros objetivos de investigación. Por otro lado, es importante destacar que en algunas ocasiones el listado de preguntas se moldeó teniendo en cuenta los perfiles de las personas entrevistadas, por tanto, adaptando las preguntas según la situación de cada entrevistado/a.

De igual manera, el desarrollo de las entrevistas se concertó según la disponibilidad de las personas a entrevistar, contactando con ellos por teléfono, correo electrónico o en persona, con el objeto de concertar la entrevista según sus disponibilidades. Durante la conversación se solicitó permiso para la grabación de las declaraciones en un soporte digital. Una vez realizadas las entrevistas y apoyándonos en dichos soportes, se pasó a transcribir literalmente las aportaciones. Posteriormente, se procesaron y analizaron los datos obtenidos con el objeto de identificar aquellas informaciones útiles para el Estudio de caso.

La perspectiva que puede ofrecer el sector más amplio de la Universidad, después del Alumnado, es el PDI. Es por ello que definimos al PDI como un público activo e interno. Lo clasificamos de este modo debido al papel que desempeñan en la institución. Por un lado, este sector del profesorado se convierte en un nexo entre la institución y los medios de comunicación. Y, por otra parte, son miembros de la plantilla interna que compone la universidad y, a su vez, tienen la capacidad de relacionarse con los públicos externo e interno.

Los resultados obtenidos de este grupo investigado hacen visible la relación de la universidad con los PDI y su modo de ver el trabajo que se realiza desde la universidad y sobre todo desde la oficina de Comunicación entorno a las estrategias de comunicación.

Se puede adelantar que la opinión expresada en las entrevistas en profundidad presenta una opinión favorable sobre el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación si se la compara con años atrás.

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es una institución grande y compleja y la sección de comunicación de la entidad se encarga de gestionar y transmitir a los diferentes públicos las informaciones que se producen en la institución.

El personal docente e investigador de los distintos Campus de la Universidad del País Vasco son un enlace influyente en los procesos de comunicación de la institución y, aunque no se percibe, poseen conocimientos de los trabajos de comunicación que se realizan desde el Rectorado y las áreas encargadas de la comunicación.

En relación al trabajo que realiza la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU, algunos profesores de Bizkaia consideran que la sección de la UPV/EHU ha experimentado cambios notables en los últimos años.

“Ha dado un cambio muy importante. Hasta hace unos años ha sido una oficina muy centrada en la prensa y en las relaciones con la prensa; muy como oficina del Rector, más que como Oficina de Comunicación general. Desde hace unos años ha dado un cambio que se nota en sus procedimientos hacia el funcionamiento más tradicional de un gabinete de comunicación” (P1HB).

“La comunicación en la universidad tiene algunos aspectos mejorables” (P2MA).

“El trabajo de comunicación que se realiza en la universidad es mejorable” (P5MA).

“Las políticas de comunicación en general pueden ser mejorables” (P5HG).

Es preciso señalar, que la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU lleva en funcionamiento desde (2010) año en que fue creada la Oficina de Comunicación, aunque ya existía la Oficina de prensa del Rectorado con una persona responsable al frente de la relaciones internas y externas del Rectorado. Por otro lado, no fue hasta 2012 cuando la institución tuvo su primer Plan de Comunicación para mejorar las acciones de la comunicación en la entidad. El Plan de Comunicación está empezando a ser una constante en muchas universidades, aunque no todas lo tienen actualmente. En la UPV/EHU vemos como en los Campus de Álava, Gipuzkoa y Bizkaia se establecen diferentes titulaciones agrupadas en Centros o Facultades, que suelen gestionar la difusión de su propia comunicación.

“Creo que la Oficina de Comunicación realiza una labor meritoria, la universidad es muy compleja, por las dimensiones que tiene, es una universidad que tiene tres Campus, que tiene más de 50 mil alumnos, más de 4 mil profesores, más de 4 mil personas que trabajan en la administración, es una macro empresa para decirlo de alguna forma y que además está geográficamente muy dispersa” (P5HB).

“La UPV/EHU es una macroempresa para decirlo de alguna forma, estamos en una estructura que es una macro estructura debajo de esa estructura existen estructuras diferentes muy diversificadas por diferentes Campus, Facultades y Centros de investigación, Institutos, Departamentos, etc., y coordinar todo eso es una labor titánica” (P5HB).

“La dimensión de la universidad es tan grande que la cantidad de cosas y lo que se genera desde la universidad, lo que hay que proyectar, lo que hay que comunicar tanto hacia afuera como hacia dentro- es tan grande y tan diversa, que con la pequeña oficina que tienen y los pocos recursos que disponen, la verdad es que hacen una gran labor” (P3HB).

El PDI tiene la impresión de que esta sección no cuenta con los recursos y el personal suficiente para ocuparse de tantas actividades y, por ello, se hace difícil cubrir todos los acontecimientos internos.

“Las debilidades se derivan de su propia estructura organizativa y se deriva también de la forma de ser de la Universidad del País Vasco, al ser una universidad pública” (P4HG).

En estas declaraciones se nota el efecto que provoca la estructura organizativa de una entidad tan grande como es la UPV/EHU y eso repercute en la organización de la comunicación.

“La universidad, en los últimos años ha hecho un buen trabajo para esforzarse y proyectar una imagen de lo que somos, yo creo que es una imagen francamente positiva y poco a poco vamos mejorando la imagen social de la universidad” (P4HG)

“El trabajo de comunicación desde el Centro es bastante mejorable (...) el proceso es bastante complicado, hay que realizar bastantes cosas y el formato es muy cerrado” (P5MA).

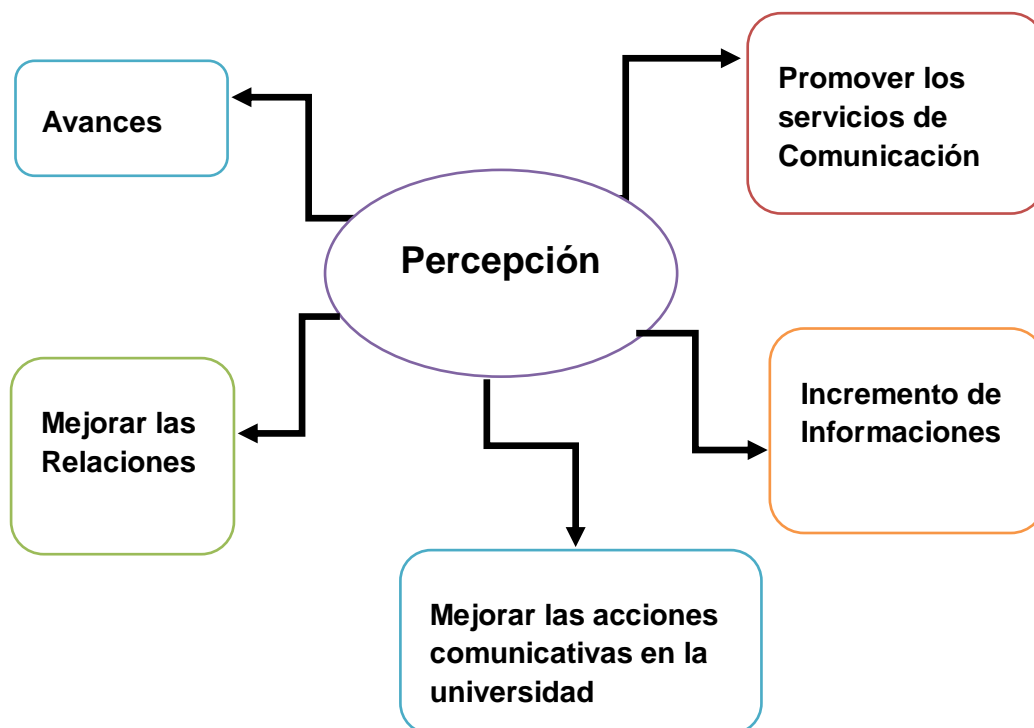
“La Oficina de Comunicación es un servicio bastante nuevo, yo antes no la conocía (...) Me da la sensación de que es un servicio con poca visibilidad para el PDI, que se dedica a la docencia e investigación (...) A partir de que te dedicas a realizar labores de gestión, ese servicio de comunicación te va sonando un poco y empiezas a valorar cuáles pueden ser las funcionalidades de cara a la Facultad, darse a conocer, etc.” (P6MA).

En varias ocasiones, durante las entrevistas, ha salido el problema que ve el profesorado docente e investigador a nivel interno cuando manifiesta que el profesorado no tiene conocimiento del trabajo que esta Oficina de Comunicación realiza y mucho menos de aquellas actividades gestionadas por el área, siendo uno de los problemas generales en muchas instituciones. Por ello, opinan que es necesaria la agilización y visibilidad de los trabajos de comunicación en la universidad y en los Campus en particular.

En general, los públicos internos que representan una parte de la entidad no tienen una idea clara de cuáles son los servicios de comunicación y cómo la unidad de comunicación de la universidad se dirige a ellos, lo que causa un déficit de comunicación. El PDI, al igual que otros sectores de la universidad, hablan de la imagen que proyecta la universidad a nivel interno y expresan que la gestión de la comunicación, la información que se genera en la propia universidad y la difusión de otros contenidos, cualesquiera que sean, necesitan proyectarse de mejor manera tanto dentro como fuera de la institución.

Se necesita una reflexión en profundidad para reformar las acciones comunicativas que se han estado empleando y coinciden en optimizar las acciones comunicativas para atraer la colaboración de todas las áreas y sectores de públicos que integran la universidad.

Gráfica 13. Percepción de los PDI sobre el proceso de comunicación en la UPV/EHU



Fuente: elaboración propia

La Universidad del País Vasco/Euskal herriko Unibertsitatea ha pasado por procesos de cambio y mejora de su imagen corporativa creando nuevos diseños, tipografías en su imagen de marca y solicitando a la comunidad universitaria el buen uso de la imagen de la institución. La UPV/EHU posee una imagen creada por los ideales, reconocimientos y opiniones que posee la sociedad de la Comunidad Autónoma Vasca, donde se encuentra enclavada la entidad. La proyección de la imagen institucional de una entidad se establece a través, de distintos elementos. Tan solo por su nombre y el logo, la UPV/EHU ya proyecta su propia imagen, lógicamente acompañada de un proceso cultural y social. A las universidades les resulta difícil integrar procesos de imagen institucional única, dada su historia y cultura organizacional que viene impuesta desde su creación o fundación.

Las entidades de educación superior, como es el caso de la UPV/EHU y como cualquier institución o empresa que quiere evolucionar y desarrollarse, ha tenido que enfrentarse a nuevos retos organizativos y generar estrategias que le ayuden a renovar la imagen para adaptarse a los nuevos tiempos. Desde esta perspectiva, el colectivo del PDI expresa sus

opiniones de la institución y de los trabajos comunicacionales que se han realizado desde la sección de comunicación de la entidad.

La UPV/EHU ha alcanzado logros, avances. Se adapta, se moderniza en los aspectos comunicativos. Durante la investigación hemos observado que la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea posee una imagen socialmente reconocida, de prestigio, ganada por su trayectoria y que se fundamenta en la creación de opiniones tanto del público interno como del externo, aunque hay una mala percepción con respecto a la organización de la comunicación y a la comunicación institucional (P2MA) (P6MA) (P1HG).

“La Oficina de Comunicación hace un trabajo bueno, pero el contacto es muy esporádico. El conocimiento que tengo sobre la Oficina de Comunicación es muy limitado y esa es una debilidad grande sobre ella” (P1HG).

“No sé si verdaderamente todo el profesorado sabe de la existencia de la Oficina de Comunicación y ese es un verdadero problema, no sé si el profesorado sabe que es accesible a todo el mundo” (P6HB).

“La Oficina de Comunicación la utiliza, sobre todo, el equipo directivo más que el profesorado” (P3HA).

“Cuando quieres buscar los servicios que oferta la Oficina de Comunicación es una tarea muy difícil muy ardua (...) No es un acceso tan sencillo para poder llegar a ellos” (P6HB).

“La universidad debe definir mejor los canales de comunicación dirigidos a los públicos internos (PDI) (...) la universidad debe plantearse como se envían las informaciones” (P2MA).

Lo cierto es que se hace difícil controlar todas las posibles informaciones, novedades, noticias, investigaciones, resultados, etc. porque el flujo comunicativo que puede darse en una institución pública con casi 50.000 personas, como tiene la UPV/EHU, es muy complicado. También es difícil de controlar al cien por cien para obtener resultados satisfactorios en todos los aspectos del proceso comunicativo y de la imagen corporativa de la universidad.

“La proyección de la imagen de la Oficina de Comunicación en la institución es que no hay una imagen clara que sea referente para la gente” (P3HB).

Cuando se trabaja la comunicación en la empresa estos detalles son muy importantes y deben mantener un equilibrio entre los procesos de comunicación dirigidos a los distintos públicos que la componen. Estas opiniones se plantean como una problemática de comunicación interna en la UPV/EHU.

Más del 85% de las personas que componen la universidad son estudiantes y la sensación mayoritaria que ellos tienen es que la comunicación interna no existe o que ellos no valoran como comunicación interna a cuestiones que si lo son” (P5HB).

“Hacia nosotros (PDI) no tienen una comunicación, yo nunca identifico un mensaje que me llega de la Oficina de Comunicación” (P4MB).

“El trabajo que realiza hacia el público interno hace falta más, pero estamos bien, teniendo en cuenta que empezamos desde cero hace nada (...) Si tenemos en cuenta cómo funcionamos, el peso y la complicación del trabajo en la universidad -porque la universidad es un mastodonte, es una organización compleja- cuesta bastante avanzar. Yo creo que el trabajo que ha hecho se va viendo, pero hace falta tiempo para que se vea” (P2MB).

Casi todas las personas entrevistadas coinciden en que se debe favorecer el acercamiento entre la Oficina de Comunicación y el público interno. Muchos coinciden en que la mayor dificultad estriba en que se trata de una macro-universidad.

“Uno de los aspectos que dificultan la comunicación interna es la burocratización” (P1HA).

“La burocracia de la universidad va vinculada a la identidad pública de la institución” (P4HG).

“La universidad es una estructura compleja y la comunicación interna es compleja” (P6HG).

“No hay una buena comunicación interna en la universidad, primero porque hay una sobrecarga de información electrónica y segundo porque se debería reforzar el trabajo en equipo coordinado” (P1HG).

“Desde mi opinión, la sobrecarga de comunicación te lleva a la incomunicación, nos encontramos saturados de información (...) Lo que lleva a una sobredosis y esto lleva a una mala comunicación” (P2MG).

Sin embargo, hay quien considera que el trabajo de la Oficina de Comunicación no se valora correctamente.

“Creo que la comunicación interna en la universidad no está bien valorada a nivel general en la universidad” (P2MA).

“El profesorado ve la necesidad de que haya una comunicación interna mejor” (P3HA).

4.3.1. Soluciones para que la comunicación fluya internamente en la universidad

A estos problemas de comunicación interna algunos profesores y profesoras de los Campus de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa de la UPV/EHU ofrecen posibles soluciones para paliar la imagen negativa que tiene el público interno de la universidad:

“Una solución sería diseñar un trabajo de comunicación interna desde un punto de vista corporativo, no me refiero simplemente a trabajadores de empresa porque no se trata de eso, ya que es una universidad pública, pero sí que se debería generar mayor comunicación, que genere identificación, mayor vínculo del personal de la universidad con la propia universidad y mayor integración” (P3HB).

“No sé, la solución sería que el gabinete de comunicación realizara una campaña para darse a conocer nuevamente, pero no sé por qué la gente es tan cerrada a ese frente y no va hacer nada por quitarse la venda que tiene” (P6HB).

“Una mejora para la comunicación interna para mí sería una gestión pro-activa, adelantarse a los acontecimientos” (P1HA).

“Es fundamental que a principio de año se visite cada Facultad, ver cuáles son las necesidades y que sepamos como nos podemos beneficiar estableciendo algunas estrategias de visibilidad con la Oficina de Comunicación” (P6MA).

“Quizás una Oficina de Comunicación que sea mucho más potente y más activa, porque al final se nos pide a los profesores/as que seamos los que comuniquemos” (P2MG).

“La universidad debería realizar un plan por Centros con las necesidades comunicativas” (P5HG).

“Echo en falta, con la importancia que tienen las redes sociales, una estrategia común de comunicación hacia el exterior aprovechando las nuevas redes sociales que tienen mucho potencial” (P6HG).

“A nivel interno deben existir protocolos más claros, sobre todo en cosas de funcionamiento, con nuevas directrices, normativas, cambios en estructuras, todo lo que es el funcionamiento de la institución” (P5HG).

La dotación de más personal y mayor presupuesto para la Oficina de Comunicación, son aspectos importantes a tener en cuenta debido a que la UPV/EHU es una institución pública y, al igual que otras entidades, tras la crisis económica se encuentra en un momento de contención económica. Aun así, entre 2012 y 2017 la plantilla de la Oficina se ha ampliado, pasando de 11 personas en 2013 a 15 personas en 2017. La implementación del nuevo Plan de Comunicación ya contempla la integración de nuevas áreas de Comunicación y más personal para la Oficina de Comunicación.

Estas han sido algunas de las opiniones más destacadas, desde el punto de vista del personal docente e investigador de la Universidad con el fin de mejorar la comunicación interna en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. En esta línea se necesitan mejorar los planes y tácticas dirigidas al público interno, además, se tiene que favorecer la participación de la gente en los procesos de comunicación. Es importante tener en cuenta lo que expresa el colectivo PDI porque es una parte directa que compone la entidad, que genera opinión y, a su vez, funciona como un puente directo o indirecto con los medios de comunicación y la sociedad.

Asumiendo que para la existencia de una comunicación externa se debe trabajar primero al público interno, consideramos necesario indagar sobre cómo es considerada la proyección de la imagen de la universidad en la sociedad y cómo se ve la relación entre la entidad y los medios de comunicación desde el punto de vista del sector del profesorado docente e investigador entrevistado.

4.3.2. Proyección de la imagen de la UPV/EHU y líneas de mejora

En la universidad interactúan diversidad de públicos internos (PAS, PDI, Alumnado, Ex-alumnos/as) quienes pueden tener una imagen diferente de la institución, así como del trabajo de imagen corporativa que se realiza, dependiendo de su conocimiento, referencias, contexto, implicación, grado de satisfacción, contacto con la institución. O bien, de acuerdo a sus experiencias personales, ideales, intereses, etc.

En este caso se analizan únicamente las opiniones recogidas en las entrevistas realizadas al Profesorado Docente e Investigador. El objetivo de este análisis es identificar las opiniones del PDI sobre la imagen corporativa de la entidad, es decir, la imagen que se percibe en el exterior acerca de la Oficina de Comunicación.

“Hay que trabajar lo que queremos ser de vista al exterior, la parte interna va a depender de lo que queremos proyectar al exterior y hasta ahora no me consta que se haya trabajado una política para aprovecharlo” (P5HG).

“Yo creo que la imagen que proyecta la universidad es escasa, yo siempre he pensado que hacemos muchas cosas, muchas cosas bien y las vendemos muy mal o no la vendemos (...) Entonces la imagen que la universidad pública tiene en nuestro entorno es muy pobre” (P2MG).

“La institución proyecta una imagen no fuerte, no moderna, nos cuesta mucho proyectar una imagen de modernidad, siendo esto una debilidad, sobre todo por tener una Oficina de Comunicación que no llega a transmitir y comunicar todo lo que hace la universidad en la sociedad” (P3HB).

“Yo creo que, de cara a la calle, a los medios de comunicación, se realiza una labor muy importante. Cuesta más valorar la imagen que tiene hacia nosotros el público interno, por lo que creo que en la comunicación interna hay algo mal” (P4MB).

La proyección de la imagen al exterior puede depender de cómo se trate la información de la institución desde los medios de comunicación. Esta imagen dependerá del trabajo que realice la institución y la oficina de Comunicación, además lógicamente de la ideología del medio de comunicación. Esto repercute en diferentes ambientes de la vida institucional, por ello, es necesario mejorar las estrategias creadas sobre la imagen de la institución.

Gracias a las herramientas de comunicación que se utilizan actualmente en la universidad, la comunicación externa ha tenido mejoras. La situación de innovación tecnológica y mejora en la difusión de la comunicación ha permitido ganar prestigio con una imagen mejorada y una referencia que antes no se notaba tanto. En estos momentos lo podemos ver en la creación del nuevo logotipo, la tipografía y las reglas de uso de la imagen corporativa de la entidad.

“La imagen que proyecta la Oficina de Comunicación es de que hacen un buen trabajo (...) Falta mucho por hacer, pero lo que se ha hecho está bien” (P2MB).

“La imagen que se proyecta a los medios es que los medios no apoyan a la universidad (...) para mejorar hacen falta unas políticas” (P5HG).

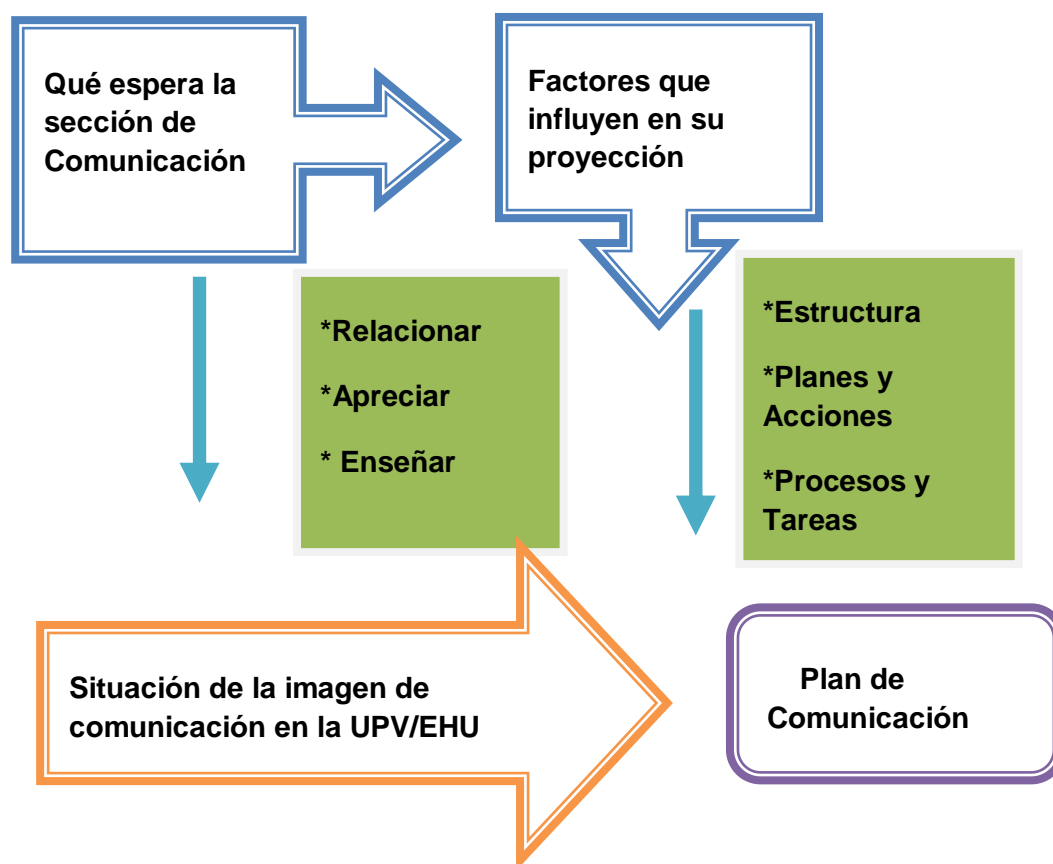
“Hay una buena imagen de la comunicación que va a través de la prensa, pero que suele ser más a nivel de profesorado individual y de vez en cuando del Rector o la Rectora” (P3MG).

Todos tienen claro que la imagen de la UPV/EHU se tiene que vender bien a la sociedad y se debe proyectar buena imagen no sólo en el interior sino también en el exterior, como es el caso de P5MA. En este sentido, se sugiere contactar con los públicos interno y externo para valorar estos aspectos.

La Universidad del País Vasco/EHU tiene un reto en cuanto a la percepción y mejora de su imagen institucional que se percibe a nivel interno y externo, de forma que necesita la creación y divulgación de estrategias que ayuden a reforzar su imagen corporativa. Aunque se encuentra trabajando en ese horizonte, los resultados no van en paralelo. A la entidad le queda trabajo por realizar, pues necesita alcanzar muchos puntos de mejora en el área de comunicación institucional que garanticen la repercusión de su imagen corporativa. Precisamente, la Oficina de Comunicación intenta relacionar y hacer partícipe a la comunidad universitaria del trabajo que se desarrolla en esta área, así como solicitar la colaboración del público interno para que a su vez sean difusores de las actividades de comunicación de la universidad.

La universidad al finalizar el Plan de Comunicación, como sucede con los Planes Estratégicos generales de la UPV/EHU, reflexiona y evalúa las tácticas empleadas para repensar sus estrategias y acciones de mejora.

Gráfica 14. Proyección de la comunicación en la UPV/EHU



Fuente: elaboración propia

La UPV/EHU como entidad engloba a muchas personas y públicos que son parte activa de su plantilla. Es por ello que como universidad se ve en el compromiso de mejorar su comunicación con su entorno y su ambiente interno, trabajando bajo una gestión de comunicación desde 2010, lo que implica cambios y nuevas políticas de comunicación para fortalecer las demandas comunicativas que la entidad y la sociedad exigen. Por eso, informar de los acontecimientos que ocurren en la entidad es uno de los trabajos básicos de la institución. Al mismo tiempo, es necesario crear mecanismos que conecten la unidad de comunicación con lo que ocurre en los distintos ámbitos de enseñanza y, de ese modo, poder proyectar algunas fortalezas del sistema fuera de la universidad.

También sería necesario dar a conocer la capacidad que posee la entidad, dado que es una herramienta clave dentro del Plan de Comunicación de la institución. La responsabilidad social, el efecto de la relación con los públicos y su difusión, basada en la utilización de

herramientas tradicionales y digitales, son aspectos a tener en cuenta para relacionar e informar a la comunidad universitaria.

Desde la perspectiva de las personas entrevistadas las herramientas de comunicación utilizadas por la entidad deben mejorar ya que pueden ayudar a proyectar con claridad el trabajo que realiza la institución.

“Echo de menos de la Oficina de Comunicación estar más presente en las redes sociales y realizar más labores de community manager, básicamente porque son plataformas de educación que los jóvenes utilizan mucho y que la sociedad usa mucho y eso no lo veo presente en las plataformas que utiliza” (P1HB).

“Es necesario un equipo multidisciplinario que realice un trabajo común para saber qué se puede hacer, por ejemplo, se puede mejorar el tema de las redes sociales, la comunicación interna se puede hacer de esta manera, etc.” (P3HA).

“Hay instrumento de internet y demás, que se han querido poner en marcha siendo excesivamente rígidos, no han sido operativos y la gente a veces busca soluciones fuera de la universidad” (P3HB).

“Digamos que no se están utilizando herramientas de redes sociales, con toda la potencia que tiene (...) Todo el tema de las redes sociales está infravalorado, infrautilizado en la universidad y no se le da un impulso real” (P3HA).

“Hay una sobrecarga de la comunicación electrónica que es una comunicación muy superficial y que la gente no procesa ni contesta” (P1HG).

Hay profesores/as que consideran que no se conoce el plan de trabajo ni el organigrama ni los responsables del área de comunicación para poder participar o integrarse en una dinámica de información y comunicación en la propia universidad y proponen algunas líneas de mejora:

“Se podrían organizar periódicamente cursos de formación de portavoces, es decir, cursos en los cuales se adiestren de buena forma a los investigadores y profesores de la universidad que no tienen una relación directa con la comunicación, que sepan cuáles son los mecanismos, las fórmulas, para que cuando tengan que comunicar sus investigaciones sepan cuáles son las claves de la comunicación” (P5HB).

“El área de comunicación del Centro necesita ser más ágil e inmediata” (P5MA).

Otra de las soluciones pasa por “crear un buen ambiente, un ambiente de comprensión, de ayuda, de estar cooperando con la gente, de hacer corporativismo... ayuda mucho a la universidad, sobre todo, ayuda a hacer de esto una universidad buena, amigable y comunicable” (P4MA).

“La comunicación interna es el armazón que da el cuerpo a la comunicación externa (...) Si descuidamos la comunicación interna estamos descuidando el propio porvenir de la propia universidad (...) si la sensación generalizada que tiene el alumnado es que no existe una comunicación interna, estamos fracasando” (P5HB).

La integración del sector del profesorado docente e investigador a los programas de comunicación y los fines que persigue la comunidad universitaria son diversos. Por tanto, la modalidad de las herramientas que se necesitan para coordinar y fortalecer el desarrollo de los contenidos difundidos también serán diferentes.

4.3.3. Valoración de la comunicación organizacional, clave en la imagen corporativa

Actualmente, el uso de la comunicación organizacional en las entidades de educación superior se ha convertido en una necesidad, al plantearse como instrumento efectivo para el desarrollo y la competitividad en el área. Es importante conocer cómo la entidad se comunica con sus públicos. Desde los paradigmas de comunicación organizacional existen distintos modelos de comunicación.

La universidad, como entidad de Educación Superior, ha tenido que integrar entre sus objetivos o estrategias modelos de planificación para la comunicación, concibiendo la comunicación como un proceso complejo que va más allá de la difusión de las acciones relacionadas con los medios de comunicación y el Rectorado.

La característica principal de la comunicación es informar, siendo uno de los principales modelos de comunicación para la entidad. La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea busca establecer espacios y mecanismos que aseguren la comunicación con el público interno y externo de la entidad y de acuerdo a las necesidades existentes en su estructura a cargo del equipo rectoral y la sección de comunicación que, junto al Plan de

Comunicación, definen cómo organizar las estrategias comunicativas para alcanzar los objetivos establecidos.

En la comunicación o cultura comunicativa de la entidad hemos podido detectar una comunicación descendente: dirigida desde el Rectorado y la Oficina de Comunicación hacia los diversos públicos. A su vez, se observa una comunicación horizontal entre los contactos de comunicación existente en una gran parte de los Campus y del área de comunicación. La universidad evoluciona hacia un modelo de comunicación más colaborativo y participativo, no sólo difusionista como lo ha sido tradicionalmente. De ahí que se vea la necesidad de una mejora en la comunicación institucional relacionada con la capacidad del gabinete de comunicación para posicionarse en un contexto interno creando contenidos atractivos que consigan captarlo.

“Hoy día debe ser fundamental establecer estrategias claves dentro de la planificación institucional (...) La estrategia debería ser aparecer más en los medios, no solamente en los más generalistas sino, también, en los locales (...) La cosa es ir dejando la semilla” (P6MA).

En los aspectos comunicacionales relacionados con la Oficina de Comunicación, las personas entrevistadas detectan tan solo comunicación ascendente percibida desde sus experiencias y una comunicación descendente limitada, lo que se convierte en una problemática.

“En la universidad hay de todo, no es fácil. La estructura es muy compleja, que muchas veces no es fácil dar con las personas por la propia estructura, pero luego es una comunicación buena, atenta, que llegas donde debes llegar. El problema es llegar hasta ahí” (P3MG).

La institución cuenta con un reto que superar y que está relacionado con su compleja organización estructural ya que cada órgano o área de conocimiento o Centro posee su cultura comunicativa. Por este motivo, es de vital importancia implicar a la comunidad universitaria en los resultados obtenidos de los planes estratégicos y el Plan de Comunicación.

“En el plan hay una falta de comunicación interna sobre lo que se está haciendo en la universidad” (P4MB).

“Sería necesario trabajar la comunicación interna desde un punto de vista operativo, solo de empresa y universidad (...) Se debería generar mayor comunicación que cree

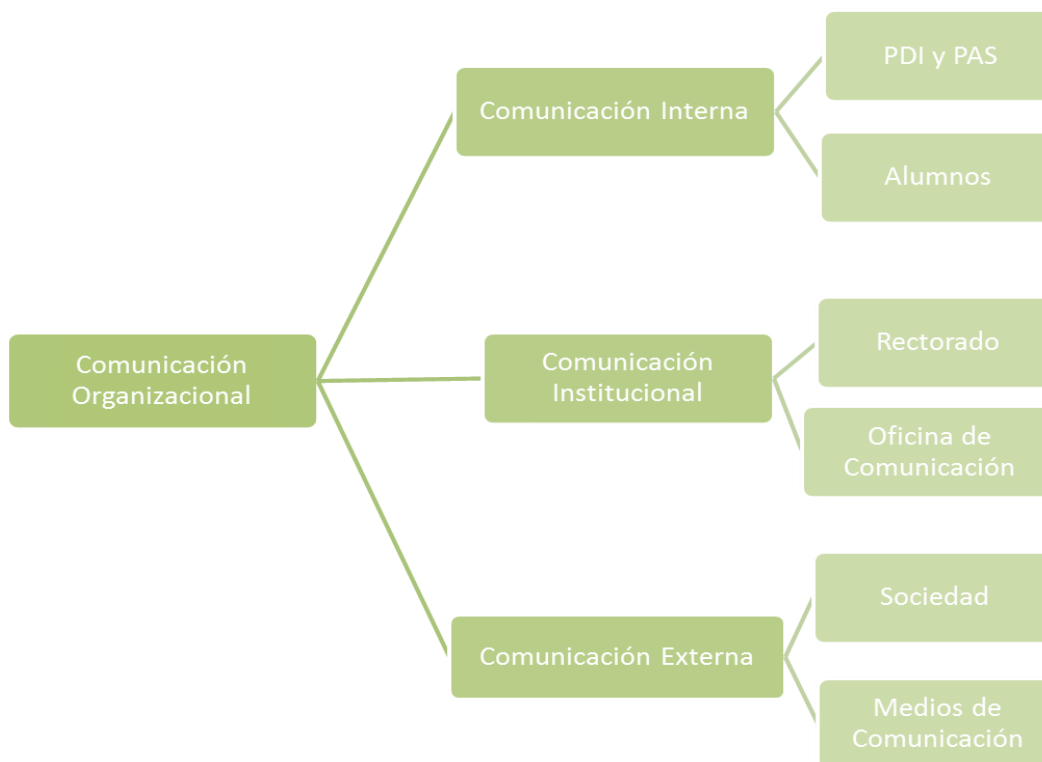
identificación, mayor vínculo del personal con la universidad y mayor integración de los diferentes agentes de la universidad con la propia universidad” (P3HB).

Estas opiniones invitan a plantearse qué clase de comunicación está realizando la institución. Por otra parte, las relaciones que establece la universidad con sus públicos indican que es necesario establecer estrategias diferentes que cohesionen los intereses de los responsables de la universidad con los grupos o públicos que hacen posible su existencia.

Desde nuestro punto de vista, la comunicación organizacional de la universidad se encuentra subdividida en tres grandes grupos con receptores un poco diferenciados:

- La comunicación interna destinada a los PDI, PAS y Alumnado de la institución
- La comunicación externa que va destinada a la sociedad, en general, y a los medios de comunicación, en particular.
- La comunicación institucional que trabaja los asuntos comunicativos de la entidad y que está asociada al área Rectoral y a la Oficina Comunicación.

Gráfica 15. Esquema de la Comunicación Organizacional en la UPV/EHU



Fuente: elaboración propia

La Universidad del País Vasco/EHU se encuentra desarrollando Planes de Comunicación desde 2012, cada cuatro años entra en vigor un nuevo plan, con el fin de seguir mejorando. Estos planes han sido creados para apoyar a la entidad en aspectos importantes y optimizar el trabajo que realiza la institución entre el públicos interno y externo. En la actualidad, la institución se ha dado cuenta de que a esta práctica se le debe prestar más atención para lograr los objetivos fijados.

La institución se ha concienciado de la importancia de la comunicación en su estructura y, por ello, la Oficina de Comunicación se ha convertido en la base informativa de todas las áreas de la organización. Debido a que la entidad en sí se encuentra en constante cambio es necesaria una innovación permanente dentro de ella. Las estrategias que ha planteado la institución le han permitido incorporar en su plantilla nuevos roles que la hacen diferenciarse del resto de universidades que la rodean.

A nivel general, una parte considerable de las personas entrevistadas no conocen el Plan de Comunicación ni las estrategias utilizadas por la universidad. Esto puede ser un problema de desarrollo institucional. La integración del público interno en el proceso permite que las acciones comunicativas establecidas en el Plan se puedan articular y organizar para obtener mayor rendimiento.

“Se implementan iniciativas y políticas que luego no se evalúan, por ejemplo, se ha aumentado el nivel de control de la actividad de la gente y no se sabe si eso redundaría en que la gente produzca más o menos, porque no se evalúa” (P1HG).

“El Plan de Comunicación es un tema complejo y a nivel de Centro no está estructurado, no tiene establecido un sistema formal propiamente dicho de comunicación (...) Sería adecuado y conveniente que esto esté más formalizado” (P6HG).

Es fundamental establecer estrategias de Comunicación que permitan mejorar las condiciones de la difusión de la información institucional y de la comunicación en el entorno universitario. Es fundamental reflexionar sobre las acciones comunicativas utilizadas por la universidad.

“Creo que en el Plan hace falta dar a conocer lo que se está haciendo de comunicación interna” (P4HB).

“Los medios de comunicación proyectan una imagen positiva de la universidad y con cierta benevolencia (...) El problema que está pasando es que una gran parte de la población no lee los medios impresos sino los digitales” (P1HG).

“El plan estratégico va de acuerdo a las necesidades que posee la universidad, pero la comunicación es tan dinámica, tan vital, que avanza con el día a día. En el entorno surgen nuevos foros, nuevas redes, necesidades que con los planes quedan obsoletos o antiguos para cuando se aprueban” (P4HG).

“Hace falta que el plan estratégico esté realmente unido a unos objetivos concretos y que para conseguir estos objetivos se implanten unos recursos concretos” (P5HB).

Después de recoger estas opiniones, sería conveniente que la institución siga recogiendo reflexiones y valoraciones del Plan Estratégico y del Plan de Comunicación, ya que el sector del profesorado docente e investigador de la UPV/EHU ha manifestado algunas ideas que se deberían implementar dentro de las estrategias de comunicación.

4.3.4. Retos y demandas que presenta la universidad

La comunicación debe ser la base de toda organización. Las entidades de educación superior se han visto rodeadas de retos en el ámbito empresarial, forzando a introducir desde hace menos de un siglo nuevos paradigmas organizativos que estén acordes con las necesidades comunicativas y que les permitan alcanzar sus objetivos como instituciones, así como satisfacer las demandas sociales de formación universitaria.

Por consiguiente, la importancia de comunicar viene instaurada desde los planes estratégicos y por la estructura organizacional que tiene la entidad, convirtiéndose en una preocupación constante el hecho de mejorar y de integrar al público interno. Un punto de encuentro ha sido el cambio que ha dado la universidad a nivel político, social e institucional, precisamente, las herramientas de comunicación han favorecido esta evolución.

Dentro de los retos a desarrollar de una forma más positiva estaría el hecho de dar a conocer los trabajos de comunicación que se realizan en la institución.

“Existen muchos puntos de desintegración o de fuga. No se ha generado ese marco común, acertado, claro, flexible y utilizable por todos, sino que hoy todavía sigue habiendo muchos puntos de fuga” (P3HB).

“Hay una cierta debilidad en el tema la de comunicación hacia dentro. Echo en falta que haya más facilidad tanto para el alumnado como para el profesorado. Por ejemplo, muchas veces necesitas algo o hablar con alguien y es complicado contactar” (P3HA).

“Es una debilidad no prestar suficiente apoyo a publicitar lo que se hace en los Centros, no sólo en cuanto al medio que se utiliza sino, también, saber divulgar el mensaje, el contenido, que llegue de alguna manera a toda la sociedad” (P1HA).

“La universidad arrastra un déficit con el personal de administración y servicios y la Oficina de Comunicación no es ajena a esta situación” (P4HG).

“Uno de los mayores retos actuales es que se dé a conocer en el exterior el trabajo que realmente se realiza en la universidad “(P6HG).

“Otro reto sería considerar a todos los Centros por igual y estar más pendiente de lo que se hace en cada Centro” (P5MA).

Este último reto ya se ha puesto en funcionamiento en casi todos los Centros de la UPV/EHU, donde hay un contacto responsable de la comunicación coordinado con la Oficina de Comunicación. De forma que la organización comunicacional se ha descentralizado en la última etapa mientras se trabajaba esta investigación. Actualmente, esta línea de mejora ya se ha implementado en la estructura y organización comunicacional en la universidad.

La UPV/EHU, desde la percepción de los/as entrevistados/as, tiene algunos retos a desarrollar para que la comunicación, al igual que los factores organizativos, se optimicen y logren alcanzar los objetivos propuestos tras los planes estratégicos planteados en los últimos años.

4.4. Relación entre los medios de comunicación y la Oficina de Comunicación

En este capítulo se recogen los resultados extraídos de las entrevistas en profundidad realizadas a los y las periodistas de diferentes medios de comunicación del País Vasco. Estas personas fueron seleccionadas por el hecho de mantener un contacto directo con la Oficina de Comunicación y la UPV/EHU. Constituyen el tercer grupo de las entrevistas realizadas y representan a los siguientes medios: Cadena Ser, Radio Euskadi, El Correo, El Mundo, Deia, Berria y Diario Noticias de Álava.

La muestra seleccionada ha sido de siete periodistas y los contactos han sido facilitados por el Responsable de la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU, quien comenta que “las personas de esta lista que trabajan en los medios de comunicación mantienen un contacto frecuente con la sección de comunicación de la universidad, solicitando información para elaborar posteriormente sus publicaciones y emisiones diarias” (Ugarte 2013).

La recopilación de la información se realizó a través de un cuestionario de preguntas abiertas pre-elaboradas. Es preciso señalar que, aunque las entrevistas están realizadas para obtener informaciones relacionadas con el estudio de investigación, en algunos casos hubo que adaptar las preguntas al medio de comunicación al que nos dirigíamos.

En general la solicitud de participación en la investigación por parte de la muestra seleccionada ha sido positiva.

Definimos a los medios de comunicación como parte del público externo al cual se dirige la institución, ya que generan opinión pública.

La UPV/EHU lleva tiempo trabajando sobre la proyección de la imagen de la institución y esto ha generado que dentro de su Plan de Comunicación alguna de sus tácticas estén dirigidas a los medios de comunicación.

El contacto con los medios de comunicación es fundamental, debido a que permite integrar a la sociedad vasca registrando significativamente las incidencias presentes en la institución, a través de sistemas mediáticos que permiten a la población juzgar, analizar, observar u opinar sobre la responsabilidad que tiene la universidad.

Es por ello que en este estudio es significativo conocer cuál es la relación existente entre ambas áreas y cómo se encuentra la comunicación entre ellas; así como conocer las herramientas y vínculos existentes; además de observar el trabajo informativo que realiza la institución hacia los medios de comunicación que son consultados por la sociedad.

La realización de las entrevistas a profesionales encargados de informar a la sociedad sobre las actividades, novedades, descubrimientos e investigaciones de la universidad ha permitido entender la relación existente entre la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU y los medios de comunicación vascos.

Por otro lado, a través de las distintas entrevistas realizadas al profesorado de la UPV/EHU se percibió que no es fácil atraer el interés de los medios de comunicación sobre una universidad pública, ya que el profesorado considera que generalmente tienen más trascendencia las universidades privadas. Este hecho se ve como un reto para la entidad.

Para una institución como la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es importante mantener una comunicación abierta y mostrarse como una entidad comunicativa a través de una información bidireccional de transmisión y percepción del mensaje.

Desde las informaciones recopiladas vimos que entre la universidad y los medios existe un *feed-back*. Lo notamos observando cómo los medios de comunicación solicitan información constante a la entidad, consultando expertos o solicitando entrevistas personalizadas. Mientras, la Oficina de Comunicación se dirige a ellos a través de notas de prensa y ofertando informaciones.

El trabajo de la sección de comunicación de la UPV/EHU se basa en que tanto los medios de comunicación como la sociedad conozcan las novedades existentes en la universidad, publicando la información en las redes, la web y realizando contacto con los medios de comunicación a través de notas de prensa.

Las herramientas que observamos para mantener informados a los medios de comunicación han sido las notas de presas y las publicaciones en la web, al igual que una base de datos con los expertos de las diversas áreas científicas que constituyen la entidad.

Otras herramientas han sido las tradicionales llamadas telefónicas y el envío de notas y correos electrónicos. Para los medios de comunicación, la forma que emplea la entidad para dirigirse a ellos necesita mejorar, debido a que la UPV/EHU divulga información entre diversos colectivos y las novedades suelen presentarse no como información para la sociedad

sino como un trabajo administrativo. Esto genera una repercusión no idónea de las informaciones y crea la necesidad de que los/as periodistas recurran a otras fuentes informativas para reforzar sus declaraciones.

Las entidades de educación superior generan diversidad de informaciones a diario, pero no todas se convierten en noticias. Los medios de comunicación actualmente se ven obligados a publicar información instantánea y lo que es importante en un momento determinado dentro de unos minutos deja de ser relevante.

4.4.1. La institución debe reforzar su imagen ante los medios de comunicación según la percepción de los/as periodistas

Desde la perspectiva de las personas entrevistadas, en muchas ocasiones las informaciones publicadas en la web o enviadas a través de notas de prensa no son lo suficientemente llamativas. A veces, el formato se presenta como único y para algunos medios de comunicación las informaciones no pueden ser transmitidas en el mismo formato.

Desde la perspectiva de los medios de comunicación, la UPV/EHU debe mejorar la comunicación y las herramientas dirigidas hacia ellos.

“La Oficina de Comunicación de la UPV está haciendo una labor muy administrativa en lo que es hacer notas de prensa sobre las actividades de la universidad, pero no trabaja un poco su campo para extraer noticias, que puedan resultar atractivas para mis lectores (...) Las informaciones que ellos sacan como notas de prensa pueden ser: una tesis doctoral, una actividad, unas Jornadas, en lugar de buscar un personaje, un alumno que tenga una historia, aunque sea una tesis, pero buscar un enfoque diferente hace que sea más atractivo para un periódico” (M3MC).

“La universidad posee herramientas para publicar más temas, sobre todo aquellos temas que tienen que ver con el papel de la universidad y del Campus dentro de la ciudad” (M7MN).

Los y las profesionales de los medios de comunicación en ocasiones no reciben lo que necesitan desde la institución y si tienen conocimiento de la noticia, novedad o resultados de

una investigación, que consideran interesante, suelen hacer sus propios contactos a través de sus bases de datos o de las fuentes que ya tienen.

Por un lado, esta actitud es positiva porque permite que los medios puedan tener un contacto directo con los expertos sin intermediarios; por otro lado, es negativo porque las declaraciones que adquieren de esos expertos pueden no ser exactas o ser tergiversadas, al tiempo que hay que indicar que no todos los especialistas saben realizar declaraciones frente a un medio.

Los/as periodistas expresan que las informaciones ofertadas no son suficientes, que necesitan tener apoyo de la versión de los hechos e información más desarrollada para poder explicar, ya sea por radio o de modo escrito, lo que necesitan publicar o emitir. Para ellos es de suma importancia respaldar y aclarar las dudas y estas situaciones las suelen solventar con la ayuda de la Oficina de Comunicación o contactando con expertos/as.

Para algunos/as profesionales, la universidad debería mejorar en el aspecto divulgativo, ya que a veces presenta temas un poco áridos y difíciles de explicar, aunque consideran que sus comunicaciones son comprensibles y generan interés.

“El trabajo de comunicación que realiza la Oficina de Comunicación con los medios es muy necesario, muy útil, mejorable, porque todo es mejorable, aunque me parece positivo. Creo que es importante para la universidad divulgar el trabajo que se hace, las investigaciones que se llevan a cabo, etc. Creo que todas estas informaciones son muy positivas” (M4MM).

“La universidad utiliza estrategias demasiado clásicas con nosotros, los medios, y ahí sí que pediría una actualización porque nosotros somos un medio audiovisual y creo que la universidad todavía está anquilosada en dirigirse a medios escritos, demasiadas notas de prensa, pocos vídeos, audios, infografías, en ese aspecto podrían desarrollar su trabajo un poco más” (M2HR).

“La universidad debería intentar acercar más el lenguaje, hacer un resumen más didáctico, más fácil, a veces recibo muchos correos y no les hago caso (...) Yo haría un esfuerzo en simplificar la llegada de información al medio” (M1HS).

“Debería cambiar la política de comunicación y también debería intentar fomentar más noticias relacionadas con las actividades de investigación. Por ejemplo: si hay una jornada o una investigación sobre violencia de género y yo trato esos temas, creo

que la Oficina de Comunicación debería avisarme con tiempo de la previsión de la jornada o de la publicación de la investigación, para que las periodistas especializadas en ese tema lo tengamos en cuenta y podamos gestionar reportajes o entrevistas. Eso no se hace actualmente y creo que es una razón por la cual no se conozca ni se reconozcan las aportaciones que la universidad realiza a la sociedad” (M6MB).

Entre la Oficina de Comunicación y los medios de comunicación existe una relación bidireccional donde los medios informan de temas de la universidad y la universidad necesita a los medios para difundir sus logros, novedades e informaciones propias de un sistema de educación superior.

La opinión de los expertos sobre el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación hacia los medios es buena y se proyecta una buena imagen gracias a la capacidad que posee el personal de la sección para ofrecer las informaciones solicitadas, dejando al sector periodístico complacido con la labor realizada, aunque en ocasiones estos y estas profesionales realicen críticas constructivas con el fin de mejorar el trabajo por ambas partes.

“Desde hace unos ocho años más o menos, la universidad ha ido ganando en prestigio y la mayor parte de noticias que tienen que ver con la universidad siempre son positivas. Cinco años atrás tenía una imagen más deteriorada (...) En general, se puede hablar de la universidad como una prestigiosa institución en el País Vasco” (M2HR).

“El trabajo que se realiza desde la Oficina de Comunicación de la universidad es bien visto (...) Tiene una imagen de responsabilidad y de eficacia aceptable” (M1HS).

“La imagen de la universidad no es mala” (M3MC).

“La proyección de la universidad es positiva” (M4MM).

“La imagen de la UPV/EHU es demasiado institucional. Insisto, la universidad investiga mucho y se habla poco de ello” (M6MB).

La universidad debe superar las barreras entre la institucionalidad y la modernidad, actualizando e innovando en la gestión de la comunicación desde su seno. La comunicación externa de toda institución trabaja para mejorar las relaciones y las ideas preconcebidas de la institución. Para los y las periodistas entrevistados/as esta imagen proyectada a la sociedad debe mejorar en muchos aspectos: tanto en el modo de ofertar las informaciones como en

las herramientas que utilizan o en el mayor número y diversidad de contenidos. La presencia en los medios de comunicación es importante y el público interno y externo así lo demanda.

Aun así, los periodistas consideran que la unidad de comunicación de la universidad cumple con las demandas requeridas en los aspectos de comunicación. Pero a su vez, destacan que muchas veces los medios y formatos empleados para informar no son factibles ni atractivos, por lo cual se ven en la necesidad de recurrir a otras fuentes para reforzar las informaciones.

El proceso de comunicación externa con los medios de comunicación permite que la institución se conecte con el mundo exterior a través de un conjunto de acciones informativas. La comunicación se externaliza a través de invitaciones puntuales de actividades relevantes, correos electrónicos, notas de prensas, ruedas de prensas o vía telefónica, con información de interés relacionada con los servicios y novedades que ofrece la universidad.

“Utilizan notas de prensa para ofertar las informaciones a los medios (...) Yo llamo un día, dos días y, aun así, no consigo las informaciones (...) De hecho las informaciones no las consigo a través del gabinete de prensa, las consigo por otras vías” (M3MC).

“El servicio de prensa de la universidad tiene un correo electrónico de varios periodistas, nos envían convocatorias habitualmente, a partir de ahí con previsión podemos trabajar con esas convocatorias (...) También hay otra forma de comunicación que es interesante: cuando trabajamos un tema propio y necesitamos tener un invitado sobre un tema concreto, contactamos con ellos y casi siempre intentan encontrar a la persona indicada” (M4MM).

“Habitualmente recibo notas de prensa de ellos, convocatorias de prensa por teléfono, además, tenemos una relación casi a diario de correos” (M1HS).

“Por una parte, hay ruedas de prensa y actividades de la agenda del Rector o Rectora y su equipo y, por otra parte, Jornadas, seminarios o notas de prensa sobre actividades de investigación y divulgación de la universidad. Es una lástima que desde la Oficina de Comunicación no se fomente más el segundo grupo, ya que se visibilizaría mejor el trabajo de investigación que realiza la UPV/EHU” (M6MB).

“Las técnicas utilizadas con nosotros son dos, las notas de prensa o comunicados de prensa; y otra es el contacto directo” (M2HR).

Los medios y formatos para dirigirse a ellos como medios de comunicación son algo clásicos y sugieren una actualización en las áreas temáticas. En parte cada medio de comunicación vela por sus propios intereses y la universidad oferta distintas posibilidades que les permite mantener el equilibrio entre las diferentes informaciones solicitadas.

“Los formatos y medios utilizados por la institución se convierten en informaciones más personalizadas, dirigidas a un periodista en particular, en función de los intereses que demuestran en determinados temas” (M5MD).

“La universidad está suficientemente valorada como para que nosotros no busquemos nada extraño dentro de su funcionamiento organizacional (...) Los datos que dan son demasiado institucionales, siempre venden la mejor cara de la universidad” (M2HR).

“Nos son transmitidas informaciones institucionales, por ejemplo, del Claustro, Orden del día de reuniones de Departamentos, lo que pasa es que esa clase de informaciones, rara vez tienen una repercusión o tiene un interés digamos para un medio de comunicación generalista como somos nosotros” (M1HS).

Es necesario segmentar las informaciones que van dirigidas a los medios de comunicación, suministrando informaciones relevantes y de interés público para la sociedad, dado que la información y la comunicación genera opinión pública sobre la propia universidad.

Los profesionales de los medios de comunicación echan en falta una actitud proactiva en la comunicación.

“La universidad dentro de los parámetros de comunicación debería mejorar (...) Que hablen de los trabajos de investigación, que mejoren un poco su visibilidad, que estén más visibles en los medios y que se vea más lo que hacen; en qué consiste el trabajo, las investigaciones en las que trabajan alumnos” (M4MM).

En relación a las tácticas utilizadas por la Oficina de Comunicación, los y las profesionales entrevistados/as opinan que la universidad necesita crear informaciones con una atención a la audiencia o al público.

“La universidad oferta más informaciones institucionales y menos educativas, para que las informaciones educativas lleguen a los medios igual deberían hacer una nota de prensa, rebuscar en su comunidad educativa cosas interesantes y ofrecerlas (...) Ofrecer temas a un periodista diciéndole ‘tengo esto, te doy esto, este es un tema muy bonito, te doy el contacto’. Es decir, trabajarse un poco más a los medios y su propio material porque como universidad tienen un material maravilloso” (M3MC).

“No es una institución transparente (...) Tiene una estructura compleja que alberga muchas relaciones de poder internas y la comunicación es reflejo de eso. Muchas veces no se explica el origen del conflicto por no dañar la imagen de la institución. El resultado es que el conflicto no se resuelve y, además, se comunica mal, es decir, se engaña” (M6MB).

“A la hora de solicitar información la única barrera que encontramos es la barrera institucional, la que tiene que ver con el equipo Rectoral. Me explico, la relación del Rectorado con el poder político y legislativo; el gobierno es un ámbito que ya trabajan con mayor prevención” (M2HR).

“Las informaciones trabajadas por la universidad son muchas veces institucionales (...) Hacen un esfuerzo divulgativo, es el problema de la universidad, a veces tienen muchos temas que pueden ser un tanto áridos y difícil de explicarlos (...) A pesar de todo se entienden sus comunicaciones y pueden suscitar un interés” (M1HS).

“La universidad debería mejorar en conexión tecnológica y audiovisual. En la página web con más recursos de audio, vídeos; al igual que designar referencias de expertos en diferentes áreas” (M2HR).

“La Oficina de Comunicación debería tener un directorio de profesores universitarios dispuestos a atender a los medios” (M4MM).

Un aspecto a destacar es que desde el punto de vista de los/as periodistas en ocasiones se transmite una imagen injusta por un problema de transparencia.

“En ocasiones se transmite una imagen injusta por el problema de transparencia que he mencionado: las periodistas trabajamos con la información que nos dan las fuentes y, en ocasiones, esa información puede no dejar en buen lugar a la institución, si no se completa (me refiero a que completarla sería labor de la Oficina de Comunicación) pero hay directrices de no hacerlo” (M6MN).

“Al final a nosotros como medios nos llegan la mayoría de las cosas negativas porque son las que trascienden de un sindicato, de un alumno, de un profesor, solo nos llegan las quejas, al final la información que se da de la UPV muchas veces es negativa aun intentando hacerlo positivo” (M3MC).

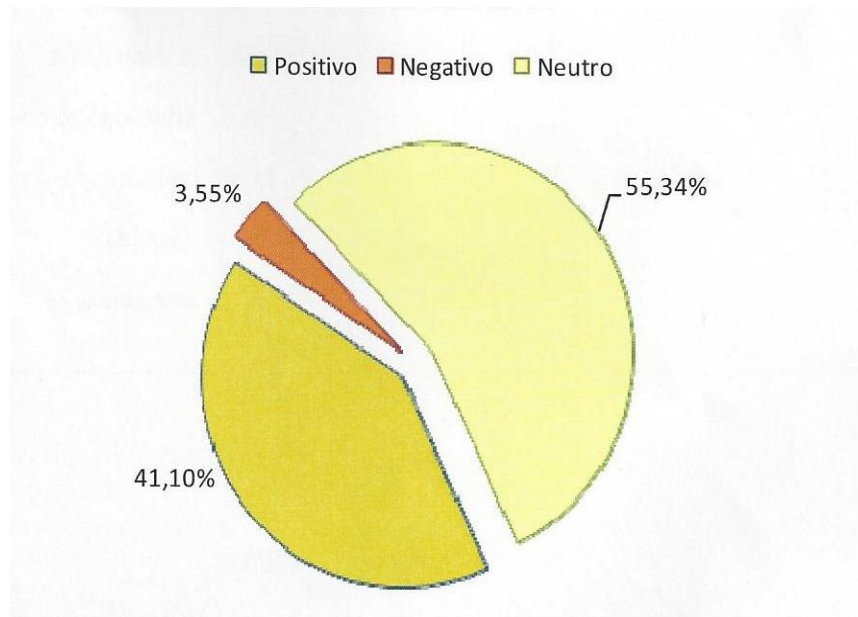
Cuando se creó la Oficina de Comunicación en 2010 se realizaron dos acciones destacadas: por un lado, la consolidación de un servicio diario de prensa y su puesta a disposición de toda la comunidad universitaria y, por otra parte, la elaboración de un Informe anual (2011) que identificara una línea de evolución de la imagen pública de la UPV/EHU y analizara el impacto de la UPV/EHU y de su actividad institucional, académica y científica en los medios de comunicación. Así, en virtud de un principio de transparencia se intenta evaluar la imagen de la universidad en los medios de comunicación y extender el conocimiento de los resultados a los responsables de los distintos centros de la universidad.

Entre los resultados del análisis (Informe de 2011) se confirmaba la consolidación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea como un agente de primera magnitud de la Comunidad Autónoma Vasca en las informaciones de interés para los medios de comunicación. El número de impactos relacionados con el análisis de la prensa diaria vasca y de pago; es mayor que en años anteriores, así como el análisis de impacto de las tesis doctorales en el conjunto de los medios de comunicación.

Sobre el conjunto de impactos conseguidos en prensa, la Oficina de Comunicación califica cada uno de ellos como positivo, negativo o neutro. Se califican como positivos los impactos que presenta una imagen favorable de la institución o de su actividad; los impactos se consideran negativos cuando expresan exactamente lo contrario; y son neutros aquellos que manifiestan una presencia efectiva, real y activa de la universidad en los medios. Es decir, la calificación neutra tiene siempre una connotación favorable.

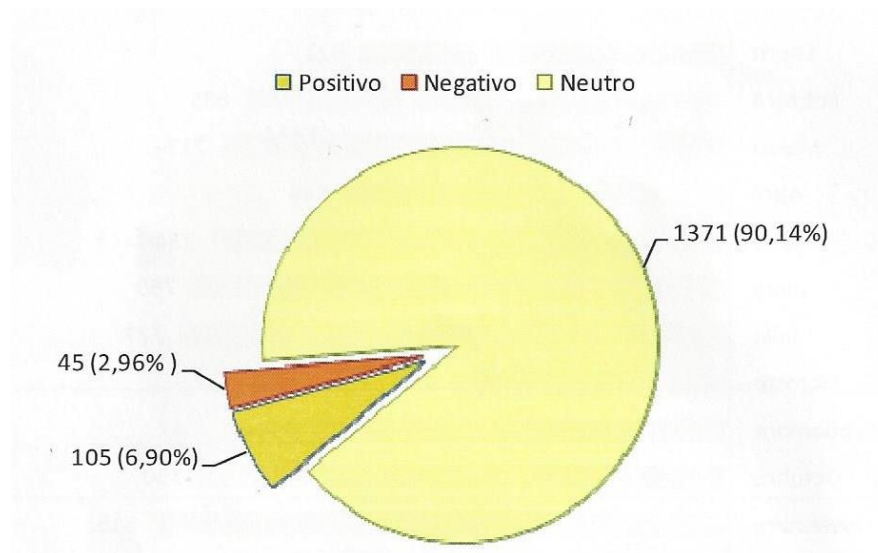
La normalización política y social de los últimos años en el País Vasco ha tenido su fiel reflejo en la imagen pública de la UPV/EHU en los medios de comunicación. ello es una demostración más de que la conflictividad que tradicionalmente había rodeado al quehacer, en muchos aspectos, de la Universidad el País Vasco/EHU no partía de circunstancias endógenas, si no que era un reflejo, en el ámbito académico, de la conflictiva situación política y social del conjunto del país.

Gráfica 16. Porcentaje de noticias positivas, negativas y neutras en 2011



Fuente: Informe de imagen UPV/EHU 2011, p. 15

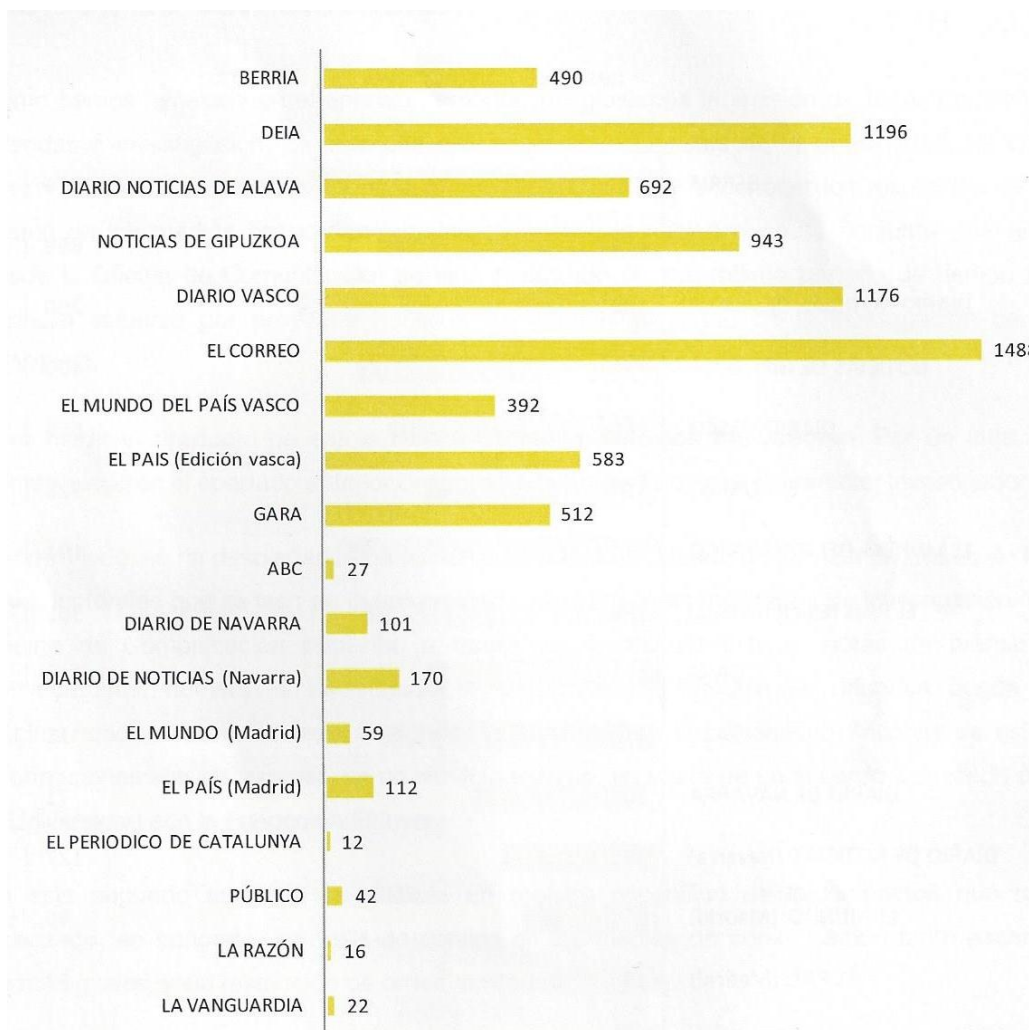
Gráfica 17. Porcentaje de artículos de opinión positivos, negativos y neutros en 2011



Fuente: Informe de imagen UPV/EHU 2011, p. 16

Según el informe de la Oficina de Comunicación, en 2011 se produjo un aumento de impactos de prensas con relación al año anterior, aunque, el conjunto de acciones informativas había disminuido. Este aumento se explica en parte porque se analizan más medios de comunicación que el año anterior, pues engloba por primera vez la prensa Madrid, Barcelona y Navarra, pero tiene también en el gráfico circunscrito a la prensa vasca de 2010.

Gráfica 18: Impactos totales (información y opinión) por medio



Fuente: Informe de imagen UPV/EHU 2011, p. 17

4.4.2. El proceso de comunicación entre la UPV/EHU y los medios de comunicación es un trabajo de dos direcciones

Uno de los objetivos de las entrevistas en profundidad a los/as profesionales de los medios de comunicación ha sido indagar si los y las profesionales de los medios de comunicación consideran que la unidad de comunicación de la UPV/EHU emplea estrategias especiales dirigidas a ellos como público externo y si esas informaciones poseen la potestad de generar opinión en la sociedad vasca.

“La Oficina de Comunicación debería organizar estrategias específicas para cada medio. No es lo mismo la radio que un periódico que una televisión” (M3MC).

“La universidad no suele utilizar estrategias específicas para nosotros como medios de comunicación” (...) pero supongo que dentro de sus planes estratégicos habrá un apartado en el cual se plantean como mejorar su relación con los medios” (M1HS).

La universidad debería implementar estrategias específicas para los medios, como, por ejemplo, reuniones periódicas con determinados periodistas, reunión con el Rector o la Rectora y la responsable del área del Rectorado (...) Contacto directo con los medios y los periodistas, que ellos decidan” (M2HR).

Los/as profesionales de los medios de comunicación no sienten que exista una estrategia de comunicación muy específica dirigida a la labor que se realiza con ellos dado que, en opinión de las personas entrevistadas, se debería mejorar la relación con la institución.

“A veces se siente, que, siendo una universidad del País Vasco funciona como universidad de Bizkaia, Gipuzkoa o Álava y que cada uno hace un poco la guerra por su cuenta, da esa sensación” (M1HS).

“Creo que la relación entre el medio y la Oficina de Comunicación es un trabajo en dos direcciones, es una relación bidireccional, es una relación muy fluida (...) La comunicación que tiene la Oficina de Comunicación de la UPV es buena en general (...) Suelen tener rapidez y precisión de lo que solicitamos” (M2HR).

De cualquier modo, los profesionales de los medios de comunicación vascos opinan que la Universidad del País Vasco/EHU se encuentra en un buen punto y, comparada con otras instituciones públicas, la perciben como una entidad capaz de lograr retos comunicativos que otras instituciones no han alcanzado.

“Mantenemos un contacto bastante asiduo, la universidad es una fuente de información bastante habitual, fiable en ese sentido y continua” (M1HS).

“Estoy de acuerdo con la forma en que son tratados los aspectos comunicativos por la institución” (M7MN).

“Cambiaría algunas cosas, principalmente cómo es tratada la comunicación por la institución” (M5MD).

“Hay que tener en cuenta que la UPV/EHU tiene una estructura muy compleja: su información es difícil de entender y de gestionar. Muchos periodistas no sabemos lo que ocurre en ella hasta que un tema resulta polémico” (M6MB).

Cada área de comunicación en los medios del País Vasco plantea su punto de vista, teniendo en cuenta que cada medio tiene necesidades diferentes a la hora de informar o de adquirir informaciones e incluso mantienen distintos puntos de vista ideológicos, distintas posturas partidistas.

Las entidades de educación superior han ido progresando e incorporando procesos estratégicos en sus técnicas de comunicación e incluso realizan planes de comunicación sugeridos por la Unión Europea para mejorar su desarrollo interno. Resulta indispensable desarrollar planes de comunicación en la organización institucional para que reflejen cómo una entidad pública es útil para la sociedad. En este sentido, los y las periodistas deberían de organizar una unidad que sirviera de enlace entre la institución y la sociedad.

“La Oficina de Comunicación no ofrece celeridad y eficacia desde que se solicita una información hasta que es respondida. Otros Gabinetes de prensa suelen ser mucho más proactivos, necesitando menos tiempo para buscar el contacto o la información solicitada. Otras entidades facilitan el contacto con los expertos de modo directo y sin muchos trámites burocráticos” (M5MD).

“A pesar de que tienen mucho trabajo y realizan muchas notas de prensa, para mi tienen un rendimiento muy bajo” (M3MC).

Los medios de comunicación consideran que la universidad es rica en información y que se debe mejorar la proyección de la institución, así como la organización de las informaciones y de las fuentes.

“La Oficina de Comunicación es una oficina al uso” (M1HS).

“La Oficina de Comunicación está bien vista por los medios de comunicación” (M2HR).

La universidad, generalmente, dedica tiempo a la comunicación externa. Durante el proceso de observación directa no participante en la investigación se detectó que la organización de la institución tiene algunas variables que afectan al Plan de Comunicación: tanto el público interno como el externo, en algunos casos, no se sienten parte de las estrategias de comunicación empleadas por la institución. Consideran que deben ser mejoradas para sacar mayor partido a las informaciones que la universidad genera a diario, como parte fundamental de la incorporación de los públicos y sus herramientas de comunicación.

5. VALORACIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN POR PARTE DEL PÚBLICO INTERNO DE LA UPV/EHU

5.1. Percepción del público interno de la UPV/EHU sobre la gestión y la organización comunicacional

A continuación, se presentan los datos obtenidos tras las encuestas realizadas a una muestra probabilística de los distintos sectores que componen la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: PAS, PDI y Alumnado, definidos como público interno de la institución. Se ha trabajado con una muestra representativa probabilística aleatoria de la población que conforma la UPV/EHU, esta muestra ha sido indispensable para la investigación, ya que sería imposible encuestar a todos los miembros que forman la universidad. Los resultados obtenidos son una proporción del universo que compone la universidad. Al seleccionar la muestra buscamos estudiar una parte de la población, pero a la vez una representación que nos sirva de perfil. Es por ello que de un universo de 47.655 personas que forman parte de la UPV/EHU se haya elegido una muestra de 603 personas. Esta muestra tiene un margen de error máximo de un 4.0%.

Las 603 personas encuestadas se han dividido por Campus (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) y por grupo de interés (PAS, PDI y Alumnado) que aportan sus opiniones a través de un cuestionario, que ha permitido describir la realidad de los trabajos de comunicación, estrategias y planificación presentes en la UPV/EHU.

El cuestionario ha tenido 20 preguntas cerradas con un modelo de escala, donde indagamos sobre distintos aspectos de la Comunicación en la UPV/EHU. Las encuestas se han realizado en los tres Campus de la universidad, que se corresponden con los tres Territorios Históricos: Álava, Bizkaia y Gipuzkoa. La encuestación se ha realizado de modo presencial. El cuestionario se ha centrado en evaluar diferentes aspectos relacionados con el estudio de investigación, que nos permiten conocer de un modo sencillo las opiniones directas de los tres sectores pertenecientes a la UPV/EHU.

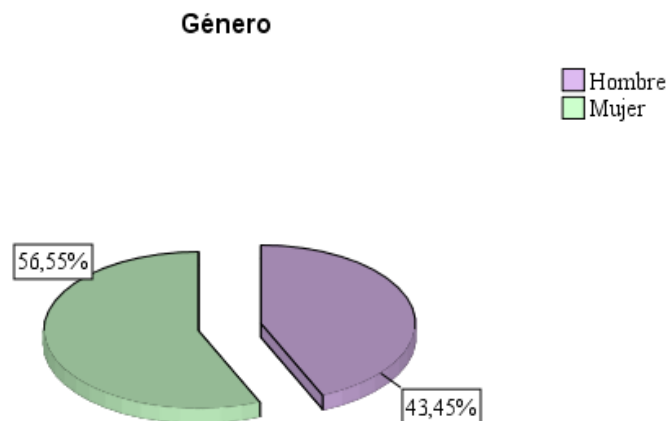
El tratamiento de los datos se ha realizado con una plantilla SPSS donde se han introducido los resultados de la muestra. Posteriormente, se ha realizado el análisis por medio de tablas de frecuencia donde se expone la cantidad de veces que se obtiene una respuesta, acompañadas de gráficas para visualizar los datos permitiendo una mejor interpretación de los mismos. En las encuestas se ha utilizado una escala que permite conocer el grado de conformidad en cuanto a las cuestiones planteadas y determinar la media aritmética, moda, media o mediana de los datos obtenidos.

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es la única universidad pública y la más grande de todas las universidades de Euskadi. Tiene Facultades diseminadas en los tres Territorios Históricos con tres Campus en las tres capitales de provincia (Gasteiz-Vitoria, Bilbo-Bilbao y Donostia-San Sebastián).

5.1.1. Perfil sociodemográfico de las personas encuestadas que representan al público interno de la UPV/EHU

La representación del género en una población investigada es muy importante, ayuda a definir a las personas y obtener datos demográficos puntuales de la muestra trabajada. Las personas que han respondido a los cuestionarios, atendiendo a su condición de género, han sido un 56,55% mujeres y un 43,45% hombres. El número de hombres que han respondido a la investigación ha sido de 262 y el de mujeres 341. No hay paridad y han sido las mujeres las que más han participado en la encuestación.

Gráfica 19. Dato demográfico de participación en la Muestra por género

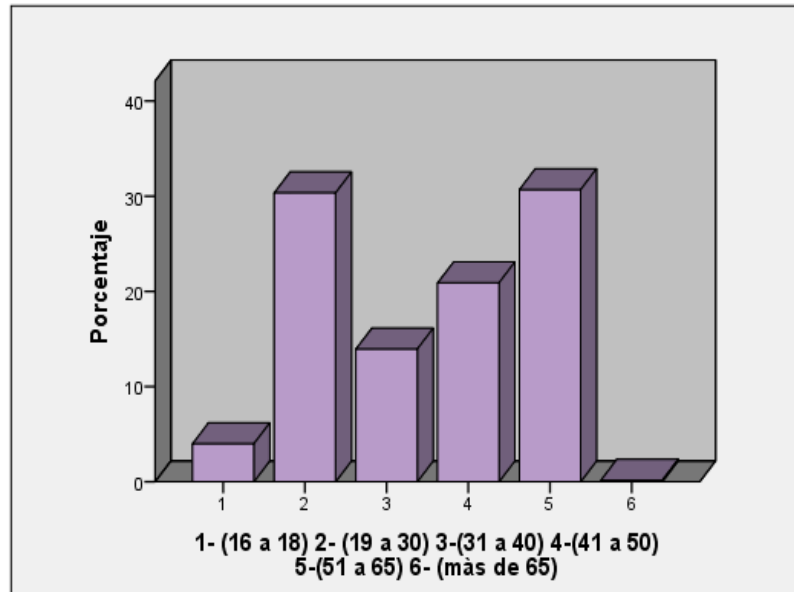


A continuación, se presenta una tabla donde se observa la secuencia de respuestas válidas por género encuestado en la UPV/EHU.

Tabla 24. Representación por género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombres	262	43,4	43,4	43,4
	Mujeres	341	56,6	56,6	100,0
	Total	603	100,0	100,0	

Gráfica 20. Rango de Edad



En relación a la muestra, se aprecia que las edades comprendidas entre 41-50 años posee un 30.7% donde se concentra el mayor porcentaje de las personas, por lo cual dichas opiniones son ejercidas por persona maduras y con experiencia, en segundo lugar, visualizamos a los grupos comprendidos entre 19-30 años, con un 30.3%. En estas edades se ubica la población con un grado moderado de experiencia y que conocen el funcionamiento de la institución. En tercer lugar, encontramos el grupo de edades entre 41-50 años con un 20.9%, aquellos que poseen conocimiento de la institución y más tiempo en ella. Estos tres grupos han sido los que nos han servido como base para definir la percepción de los trabajos de comunicación que se realizan en la institución. En cuarto lugar, encontramos el grupo de personas que comprende 31-40 años, el cual tiene un 13.9%, representa un grupo de personas con menos conocimientos de trabajos de comunicación y más difícil de definir. En quinto lugar, trabajamos con un grupo de personas comprendidos entre los 16-18 años con una representación del 4%. Por último, encontramos al grupo menos representado en la muestra que tienen más de 65 años y representa únicamente un 0,20%. Se puede decir que en este grupo tan pequeño estarían aquellas personas que tienen mayor conocimiento sobre la organización y gestión de la universidad y llevan más tiempo en la UPV/EHU.

Tabla 25. Rango de edad por Campus

		Álava	Bizkaia	Guipúzcoa	Total
Rango de Edad	de 16 a 18	7	9	8	24
	de 19 a 30	64	57	62	183
	de 31 a 40	37	25	22	84
	de 41 a 50	40	42	44	126
	de 50a 65	54	67	64	185
	Más de 65	0	0	1	1
Total		202	200	201	603

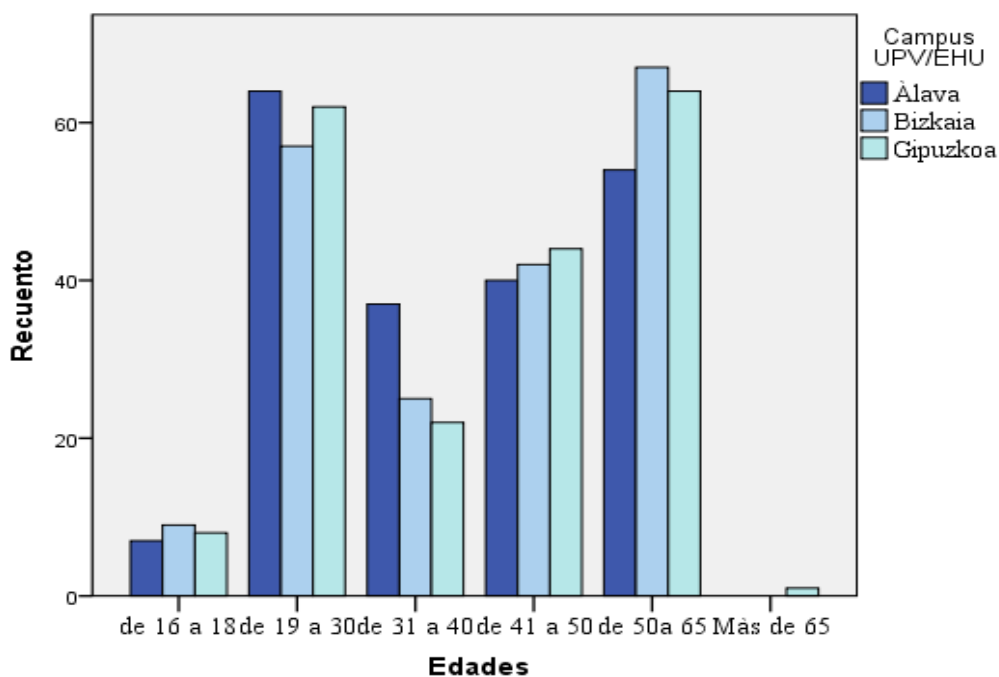
En este segundo análisis detallamos el total de la muestra trabajada:

- 24 de ellos se encuentran entre los 16 y los 18 años.
- El segundo grupo posee una representación de 183 personas comprendidas entre las edades de 19 y 30 años.
- En el grupo de 31 a 40 años obtuvimos una representación de 84 respuestas.
- Entre las personas de 41 a 50 años obtuvimos 126 respuestas.
- Conseguimos nuestra mayor representación en los rangos de edad que van desde los 50 hasta los 64 años con 185 encuestados.
- La mínima representación ha sido aquella del grupo de más de 65 años con un encuestado.

Esta representación de la muestra nos indica los segmentos de edad de las personas participantes en la encuesta pudiendo apreciar de una mejor manera la relación existente entre los diferentes grupos encuestados.

Dada la población y con la selección aleatoria de la muestra a encuestar, definimos la distribución por Campus de la muestra obtenida.

Gráfica 21. Distribución de edad por Campus



Por Campus la muestra ha quedado representada en los siguientes grupos etarios:

Álava

- Entre los 16 y los 18 años obtuvimos una muestra de 7 personas entrevistadas
- En el rango de 19 a 30 años fueron 64 personas
- En el segmento de 31 a 40 años fueron 37
- De 41 a 50 años obtuvimos 40 personas
- De 50 a 65 años la muestra sumó 65 entrevistados/as

Bizkaia

- Entre los 16 y los 18 años hubo una representación de 9 encuestas
- De 19 a 30 años recogimos 57 entrevistas
- De 31 a 40 años fueron 25 personas
- En el grupo de 41 a 50 años alcanzamos 42 encuestados
- Encontramos nuestra mayor representación entre los 50 y los 65 años con una muestra de 67 personas

Gipuzkoa

- De 16 a 18 años obtuvimos 8 encuestas
- Entre los 19 y los 30 años hubo un total de 62 personas encuestadas
- De 31 a 40 años fueron 22 personas

- De 41 a 50 años resultó un segmento de 44 encuestados/as
- Las personas encuestadas de entre 50 y 65 años fueron 64
- En el Campus de Gipuzkoa se obtuvo la respuesta de un hombre mayor de 65 años

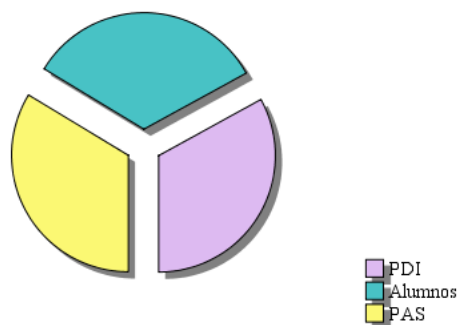
La muestra se encuentra formada por el público interno de la Universidad: Alumnado, PAS y PDI de los tres Centros que componen la UPV/EHU llegando así a la información de los tres sectores que configuran las distintas estructuras organizativas.

Tabla 26. Representación por sectores

		Personal encuestado			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válidos	Alumnado	201	33,3	33,3	33,3
	PAS	201	33,3	33,3	67,0
	PDI	201	33,3	33,3	100
Total		603	100,0	100,0	

En la tabla se observa que la muestra entrevistada ha sido de 603 personas, de las cuales se ha obtenido un porcentaje equivalente entre los resultados alcanzados, con un 33,3% de datos válidos del alumnado, un 33,3% del PAS y un 33,3 % del PDI.

Gráfica 22. Representación de los sectores (Alumnado, PAS y PDI)



Esos porcentajes traducidos a número de personas por sector son: 201 alumnos/as, 201 pertenecen al Personal de Administración y Servicios (PAS) y 201 al sector del Profesorado Docente e Investigador (PDI), de manera que tendríamos 67alumnos/as + 67PDI + 67PAS, lo que hace un total de 201 personas en el Campus de Álava, 201 en el de Bizkaia y 201 en el de Gipuzkoa= 603 encuestas.

Este público o *stakeholders* es parte interesada de la UPV/EHU en la toma de decisiones de la Gerencia de la Universidad y del equipo de Gobierno. El público interno no tiene responsabilidades en lo que concierne a la Oficina de Comunicación ni a la organización, estrategias y planificación que desarrolla la UPV/EHU, sólo si se le involucra de manera colaborativa o participativa en la reflexión y opinión de los planes estratégicos de la universidad. Aunque, no serán nunca los responsables directos de las tomas de decisiones, para eso están los cargos directivos.

Con la encuesta establecemos una relación directa entre la entidad y el conocimiento y opinión que tiene el público interno de la universidad a través de la muestra estudiada. Estos datos son fundamentales para conocer el esfuerzo en comunicación interna que realiza la institución.

5.1.2. Grado de conocimiento del público interno de la UPV/EHU en relación a la Oficina de Comunicación

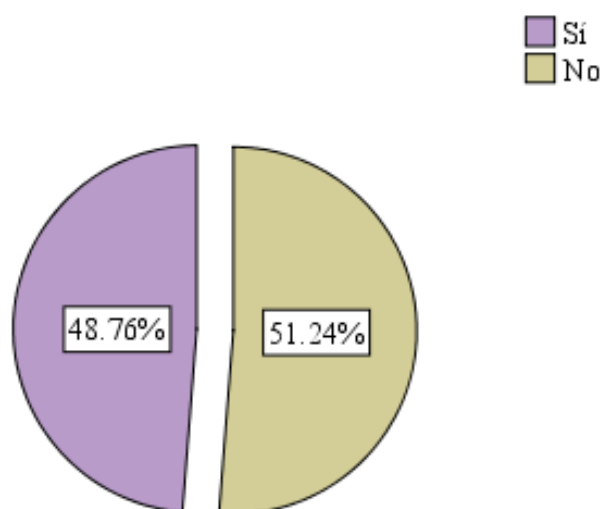
Uno de los primeros objetivos en el cuestionario dirigido al público interno de la Universidad ha sido saber si conocía las actividades de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU y recoger sus impresiones sobre el trabajo que se realiza en esta Sección.

Los resultados permiten simplificar que a nivel interno existe un porcentaje alto de desconocimiento de la Oficina y poca identificación de los trabajos de comunicación que realiza la universidad. Traducido en porcentajes, hay un 48,8% que reconoce a la Sección de Comunicación de la Universidad y un 51,2% que no conoce las actividades desarrolladas por la Oficina de Comunicación. Es un resultado que roza casi el 50% de los que afirman que sí y de los que responden que no. Es un resultado chocante para toda la labor de difusión que realiza la Oficina de Comunicación a través de las herramientas ya mencionadas en capítulos anteriores (correo electrónico, web, redes Sociales, Planes Estratégicos de la UPV/EHU, etc.)

Tabla 27. ¿Conoces la Oficina de Comunicación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	294	48.8	48.8	48.8
No	309	51.2	51.2	100.0
Total	603	100.0	100.0	

Gráfica 23. Porcentaje de los/as encuestados/as sobre la existencia de la sección de comunicación

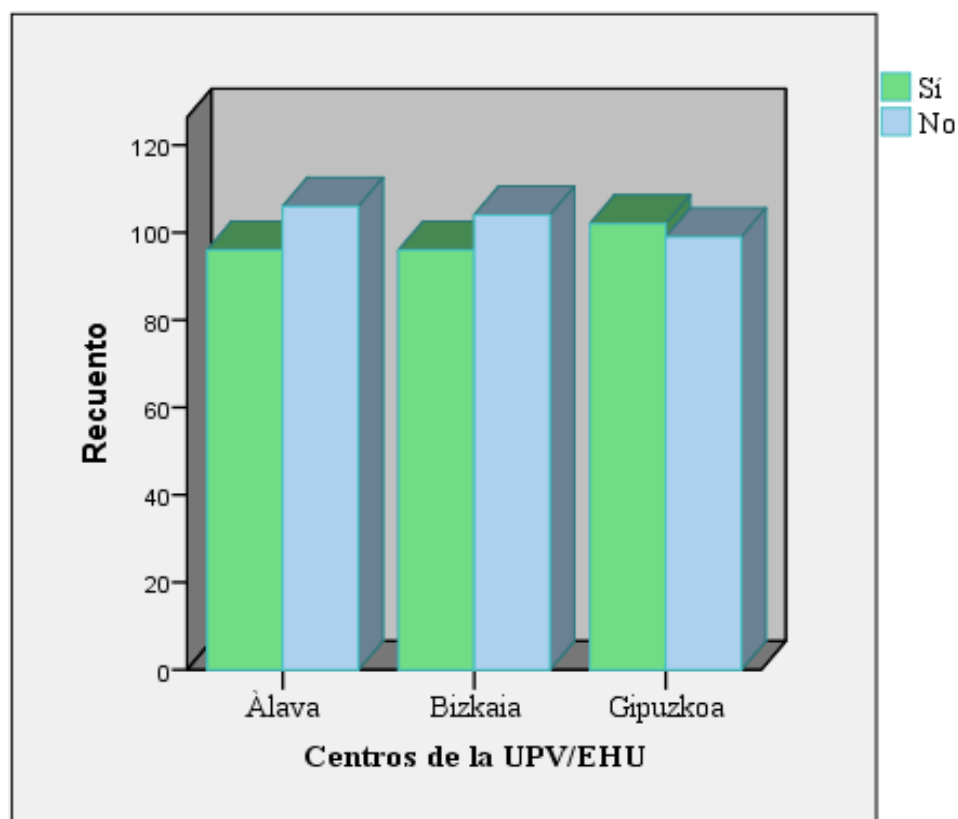


El índice de respuesta ha sido de 294 personas que confirman conocer la existencia de la Oficina de Comunicación, mientras que 309 no tenían conocimiento de su presencia en la universidad.

Debido a que la muestra se encuentra subdividida por Campus (Álava, Bizkaia y Gipuzkoa) se considera interesante conocer la distribución de sus respuestas por Campus:

A pesar de que un porcentaje alto de la población encuestada no conoce la sección de comunicación, el mayor segmento de personas que componen la muestra tiene conocimiento de que la universidad se encuentra trabajando en aspectos comunicativos. Esto se manifiesta con el nivel de satisfacción sobre el trabajo de comunicación que se realiza en la institución.

Gráfica 24. Opiniones por Campus



Al preguntar a los/as encuestados/as si conocen la existencia de la Oficina de Comunicación, se obtuvieron los datos siguientes:

En el Campus de Álava: 96 encuestadas/os conocían la existencia de la sección y 106 no estaban al tanto de su presencia. En el Campus de Bizkaia, al igual que Álava, 96 personas sabían de la sección y 104 no. Por último, en el Campus de Gipuzkoa, a diferencia de los otros dos, 102 tenían conocimiento de la existencia de la sección de comunicación y 99 no la conocían.

Tabla 28. Reconocimiento de la Oficina de Comunicación por área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alumno	201	33.3	33.3	33.3
	PAS	203	33.7	33.7	67.0
	PDI	199	33.0	33.0	100.0
	Total	603	100.0	100.0	

Por otro lado, los resultados están muy igualados, con unas diferencias inapreciables: 33.7% el PAS, en segundo lugar, el Alumnado con 33.3%, siendo uno de los públicos que recibe información de distintas áreas de la universidad, y en tercera posición el PDI con un 33%.

Estos resultados evidencian el escaso conocimiento y reconocimiento a la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU, por lo que es una tarea que debe tomar la universidad como de primer nivel para mejorar el Plan de Comunicación y difusión de la propia universidad. En el siguiente plan estratégico de la Comunicación se debiera de abordar este déficit. Igualmente, se debe contar más con la participación de los distintos sectores de la UPV/EHU y hacer una campaña a favor del rol y de las tareas que realiza la Oficina de Comunicación en la Academia.

Esto invita a pensar que el trabajo que se realiza desde la institución no es el esperado. Una gran parte de la muestra encuestada no sabe que la universidad tiene una Oficina de Comunicación. Conocer el trabajo de comunicación que se realiza desde la universidad favorece las relaciones entre los públicos y la institución, generando confianza para comprender y aportar soluciones a los posibles conflictos comunicacionales presentes.

La comunicación en la universidad es una herramienta transcendental. En la actualidad es el instrumento que funciona como transmisora de las informaciones dentro y fuera de la institución. Para proyectar sus logros necesita de un órgano gestor de las funciones comunicativas como es la Oficina de Comunicación.

El departamento de comunicación en la universidad se ha convertido en una pieza clave. Por eso, para gestionar y ejecutar el plan estratégico es indispensable conocer cuál es su función, pero más importante es saber si el público interno que la compone reconoce estas funciones.

La Oficina de Comunicación asume la gestión y publicación de las actividades académicas y científicas de la institución, gestiona la información para los distintos perfiles y redes sociales, se preocupa de la identidad visual corporativa (la marca), asesora en comunicación e imagen y divulga las actividades científicas del profesorado docente e investigador. Todas ellas son funciones que asume la Oficina de Comunicación.

Es posible que esta falta de conocimiento de las tareas comunicativas de la Oficina de Comunicación por parte del público interno de la universidad sea consecuencia de la estructura compleja que tiene la universidad y de los flujos de difusión verticales que no llegan como sería lo esperado al público interno. Sin embargo, en la investigación se ha observado el apego y afectividad que tiene el público interno en general a su institución, a su universidad.

Tabla 29. Valoración por sectores sobre la existencia de la Oficina de Comunicación

			Alumno	PAS	PDI	Total
Conoces la Oficina de Comunicación	Sí	Recuento	28	137	128	293
		%	13.9%	67.5%	64.3%	48.6%
	No	Recuento	173	66	71	310
		%	86.1%	32.5%	35.7%	51.4%
Total		Recuento	201	203	199	603
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

El porcentaje de la muestra encuestada por sectores que no conocen la existencia de la Oficina de Comunicación es el siguiente: el 86.1% del alumnado no conoce la actividad de la Oficina de Comunicación; el 35.7% del PDI; y el 32.5% del PAS.

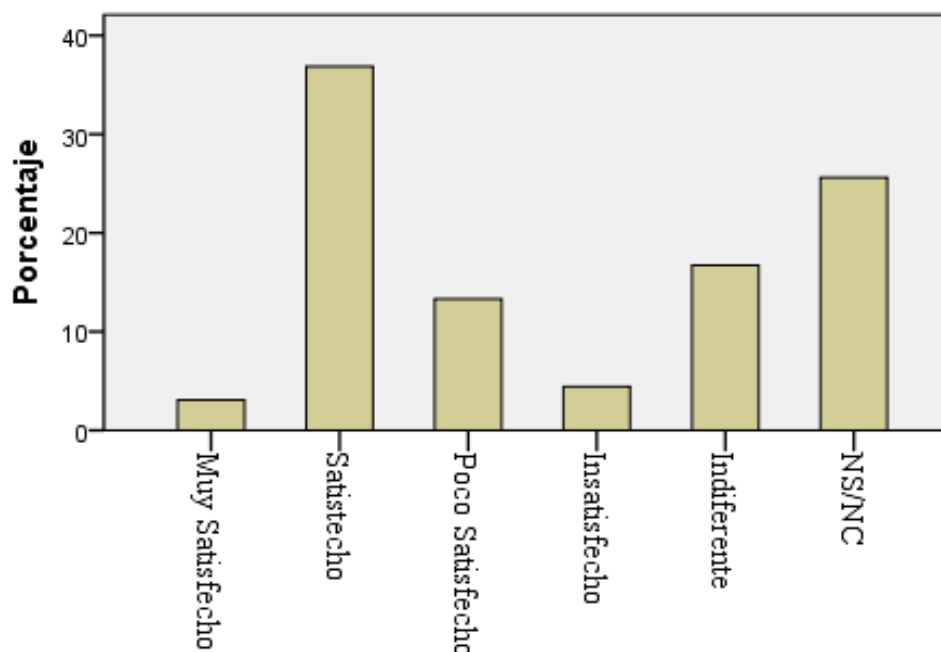
Estos datos denotan que el PAS, es el sector que más conoce la existencia de la Oficina de Comunicación, seguido del PDI y muy distanciado el alumnado con el menor reconocimiento, que, traducido en términos positivos, sólo un 13.9% de alumnos y alumnas reconocen la existencia del área de Comunicación

5.1.3. Valoración sobre la percepción del trabajo de comunicación

Cuando se habla de los servicios de comunicación que utiliza la UPV/EHU nos referimos a cómo llegan los mensajes a los públicos que la componen. Se considera significativo conocer el grado de conformidad (acuerdo o desacuerdo) de las personas encuestadas con la difusión de los trabajos de comunicación que desempeña la institución.

Uno de los retos de la universidad es lograr una buena imagen tanto entre el público interno como externo. En relación a la valoración de la percepción del trabajo de comunicación que se realiza en la institución, los tres sectores del público interno perciben lo siguiente: un 3,1% se encuentra muy satisfecho con los servicios de comunicación, un 36,9% está satisfecho, mientras que un 13,3% se encuentra poco satisfecho, el 4,4% insatisfecho, un 16,24% le es indiferente y el 26,6% no tiene una opinión sobre el asunto (probablemente sean personas que han contestado en las preguntas anteriores que no conocían la Oficina de Comunicación ni sus actividades realizadas).

Gráfica 25. Percepción del público interno en relación a la comunicación de la UPV/EHU



En este análisis se constata que la comunidad universitaria se siente conforme con los servicios de comunicación y actividades de difusión que proyecta la institución hacia los diferentes públicos que la componen.

Es importante generar en la universidad estrategias que sincronicen los servicios de comunicación con los públicos que la conforman. Esta necesidad adapta a la entidad a los cambios y tendencias en el espacio de comunicación, en la organización y en el funcionamiento de la estructura u organigrama de la institución. Parece evidente que la UPV/EHU ha recurrido a estrategias de comunicación que están dando resultados positivos. La UPV/EHU como otras entidades de educación superior han reflexionado, han innovado y se han adaptado con sus nuevas herramientas y soportes de comunicación para dirigirse a su público interno y externo.

Esto se debe a que las entidades de educación superior, como es el caso de la UPV/EHU, han tenido que adaptarse a los nuevos tiempos y formas de comunicar, innovando para mejorar sus herramientas y servicios de comunicación hacia su público interno y externo, reformando su comunicación organizacional.

Las opiniones recogidas nos hacen reconocer la importancia y la influencia de percepción de la comunicación en la universidad. A la vez, permite que la academia tome conciencia de los aspectos que influyen en los juicios establecidos por las demandas de comunicación y tácticas concretas.

La Universidad está aplicando tácticas que logran llegar a los diversos integrantes que componen la comunidad universitaria. Todos estos esfuerzos buscan el propósito de obtener la integración de los públicos de la UPV/EHU y de difundir las acciones comunicativas para que la universidad sea más visible. Es necesario que el público interno se sienta parte del proceso y, al mismo tiempo, que los tres sectores de la Universidad que componen este público interno colabore y sintonice con la Oficina de Comunicación. Se trata de una simbiosis institucional entre distintos sectores implicados de la propia universidad, con el fin de que los objetivos, retos y logros sean compartidos por todos.

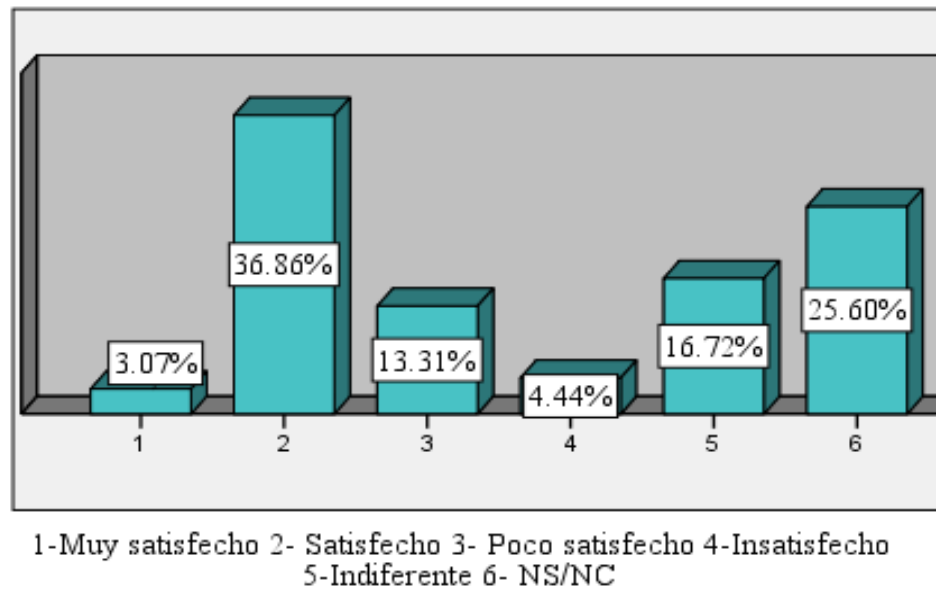
Un aspecto importante en la investigación ha sido evaluar el grado de satisfacción que posee la comunidad universitaria sobre el trabajo de comunicación que se realiza en la institución, facilitando el conocimiento de sus actividades académicas y científicas.

Para que la universidad funcione en términos de eficacia, la comunicación organizacional es fundamental. Esta va a garantizar que en la entidad trabaje de forma continua para alcanzar los objetivos. La universidad está preocupada por el modo en que el público interno reacciona y se comunican. De hecho, el Plan Estratégico de 2016-2019 recoge las demandas del público interno.

Los resultados que se presentan a continuación muestran rasgos que demanda la atención de la institución, para reforzar la integración del público interno en los procesos comunicativos.

En la gráfica nº 25 se aprecia cómo el 36,86% de las personas encuestadas se sienten satisfechas con el trabajo de comunicación que realiza la institución, siendo este el grupo mayor; un 25,60% no saben/no contestan a la cuestiones; un 16,72% de las personas encuestadas les resulta indiferente el tema; el 13,31% de la muestra se considera poco satisfecho; un 4,44% considera que está insatisfecho; y, por último, el 3,07% de las personas encuestadas con la menor puntuación, se consideran muy satisfechos.

Gráfica 26. Satisfacción del trabajo de comunicación que se realiza en la institución



La lectura que se hace de estos resultados es que el público interno se siente satisfecho con el conjunto de métodos empleados para realizar los trabajos comunicativos. La acción de transmisión de las informaciones que difunde la UPV/EHU consigue que el público interno se sienta motivados y participe de las gestiones de la entidad.

Al potenciar la comunicación entre sus públicos la universidad responde a los problemas de la falta de integración y compromiso del público interno en los aspectos comunicativos que envuelven a la institución. La sección de comunicación requiere de tácticas ajustadas para cada sector de los públicos. De ahí que el hecho de conocer cuál es el grado de satisfacción comunicativa dentro de la organización de la UPV/EHU sea un factor importante para determinar las funciones y buscar alternativas para su mejora.

En este sentido, es necesario para la institución fomentar las acciones de comunicación con los públicos e intentar compartir con ellos los reconocimientos de los beneficios que se obtienen. Es de vital importancia para estimular los servicios de la sección de comunicación y los planes estratégicos desarrollados.

Los trabajos de comunicación realizados desde la universidad asumen tres papeles importantes: comunicar, gestionar e integrar al público interno en los proyectos institucionales de la UPV/EHU, siempre desde una óptica de su aprovechamiento y mejora tanto para la institución de la universidad como para su imagen y proyección a la sociedad.

Tabla 30. Percepción de la actividad de la Oficina de Comunicación por sectores

		Alumno	PAS	PDI	Total
Muy Buena	Recuento	2	6	6	14
	%	1.0%	3.0%	3.0%	2.3%
Buena	Recuento	46	78	57	181
	%	22.9%	38.6%	28.6%	30.1%
Regular	Recuento	77	69	82	228
	%	30.3%	29.2%	39.2%	37.9%
Mala	Recuento	30	16	11	57
	%	14.9%	7.9%	5.5%	9.5%
Muy Mala	Recuento	14	2	6	22
	%	7.0%	1.0%	3.0%	3.7%
NS/NC	Recuento	32	31	37	100
	%	15.9%	15.3%	18.6%	16.6%
Total	Recuento	201	202	199	602
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La percepción que los diferentes sectores de la universidad tienen sobre los trabajos de comunicación que se realizan en la institución es importante, debido a que ésta puede ayudar en la mejora de las acciones estratégicas procurando que su impacto no afecte de modo negativo a las acciones comunicativas que se realizan en la universidad.

En este caso la percepción de los grupos encuestados y una de las valoraciones más puntuada ha sido la “regular”, posicionándose en primer lugar con un 39.2% entre el PAS; seguido del alumnado con un 30.3% y un 29.2% ha sido el resultado del PDI, teniendo en cuenta que 1.3% son datos perdidos (este dato representa a las personas que decidieron no contestar a la pregunta).

5.1.4. Tácticas y herramientas utilizadas por la Oficina de Comunicación para facilitar la integración de sus públicos

La UPV/EHU utiliza diferentes soportes y herramientas para mantener informada tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad. En el estudio se clasifican estas acciones de difusión, tales como: la página web de la institución, el correo institucional, la Oficina de Comunicación, Facebook, Twitter y otras redes sociales.

Debido a que la universidad conserva una organización compleja es preciso contar con diferentes herramientas que permitan llegar a los públicos que la componen. Dichas herramientas son el motor para difundir, comunicar e informar de las novedades que transcurren en la universidad.

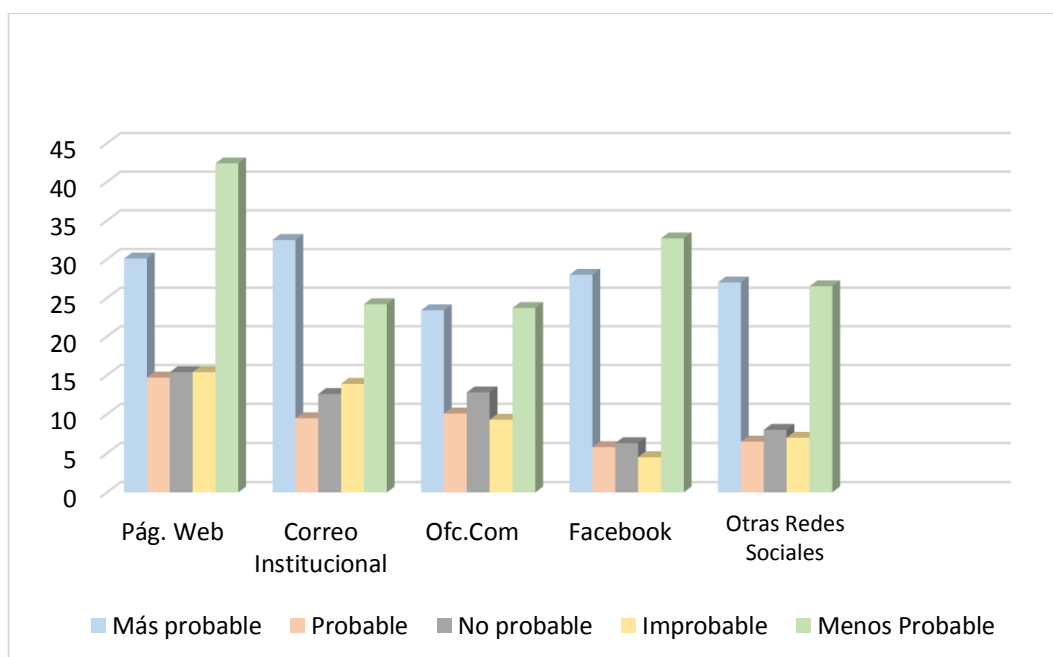
Es por ello, que se considera importante profundizar en las herramientas que la muestra investigada utiliza con más asiduidad o con las que se siente más identificada a la hora de estar informados/as.

Tabla 31. Visibilidad de las herramientas de comunicación

		Pág. Web	Correo Institucional	Ofc.Com	Facebook	Otras Redes Sociales
Válido	Más probable	30.1	32.5	23.4	28.0	27.0
	Probable	14.7	9.5	10.1	5.8	6.5
	No probable	15.4	12.6	12.8	6.3	8.0
	Improbable	15.4	13.9	9.3	4.5	7.0
	Menos Probable	42.4	24.2	23.7	32.7	26.5
	Total	96.0	92.7	79.3	77.3	75.5
Perdidos	Sistema	4.0	7.3	20.7	22.7	24.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

La idea de representar estos datos es para visualizar si estas herramientas están siendo utilizadas como medio para conocer las actividades de la institución y se observa que la Oficina de Comunicación es la menos conocida.

Gráfica 27. Herramientas de comunicación



Se entiende por equipo a aquellos mecanismos y dispositivos que la entidad utiliza para informar y promover las actividades de la institución. En la gráfica se representa el porcentaje total del grado de probabilidad de uso.

Las herramientas de comunicación que tiene la universidad están dirigidas en gran parte al público interno. Alumnado, PAS y PDI expresan que la web de la institución es la herramienta de comunicación interna más utilizada a la hora de informarse (96%); en segundo lugar, un 92,7% opina que es el correo institucional, utilizado como medio de conexión entre la entidad y los públicos; un 79.3% ven a la Oficina de Comunicación como el medio utilizado habitualmente porque recoge todas las informaciones de la institución; en cuarto lugar se percibe que está Facebook con un 77.3%, red social en la cual se difunden informaciones continuas de la institución; y, por último, las distintas redes sociales con un 75.5%, el cual responde a la idea de difundir información de la institución con un carácter más rápido y puntual.

Por tanto, las personas encuestadas tienen identificadas a la web de la institución y al correo institucional como las primeras herramientas de comunicación utilizadas para llegar a las personas integrantes de la comunidad universitaria, muy seguido de la Oficina de Comunicación que alcanza casi el 80%.

Como ya hemos visto, el uso de las herramientas es un elemento fundamental para la institución. A través de la comunicación interna pueden ser visible los resultados y beneficios de los trabajos comunicativos presentes en la institución, esta valoración la observamos al darnos cuenta que el público interno reconoce las principales fuentes de comunicación que utiliza la universidad para dirigir las informaciones. Detectando que las valoraciones sobrepasan el 50% de la estimación.

Las tácticas y herramientas utilizadas desde la Oficina de Comunicación facilitan la integración de sus públicos en los trabajos dentro de la organización, logrando transmitir los objetivos trazados en el Plan Estratégico. Al inicio de la investigación la universidad se enfrentaba a nuevos cambios y organizaciones dentro del primer Plan de Comunicación de la UPV/EHU y en estos momentos está trabajando ya en un segundo plan (puesto que se revisa cada tres años).

Los beneficios que aportan estas herramientas institucionales son indispensables para el entorno de la universidad, ya que por medio de estas se gestionan todas las informaciones.

Según los resultados obtenidos en la investigación se observa que tanto las herramientas de comunicación como las actividades o informaciones en el proceso de la comunicación interna y externa que se ofrece desde la institución puede ser mejorable y así se contempla por parte de las distintas estrategias de comunicación desarrolladas a través del Plan de Comunicación que esté en vigor.

5.1.5. Percepción sobre las informaciones y la comunicación que transmite la Oficina de Comunicación de la universidad

Al evaluar las herramientas de comunicación que la institución utiliza para transmitir el mensaje, consideramos relevante conocer las opiniones sobre la percepción de estas informaciones transmitidas. La transmisión de información en una entidad como la UPV/EHU es de vital importancia. En este apartado solo evaluamos las opiniones de la muestra según una escala de “Muy buena” a “Muy mala”.

En la tabla de frecuencia encontramos que 14 de las personas encuestadas consideran que la transmisión de la información es muy buena, 224 apuntan que es buena y 262 la consideran regular. Mientras, 58 la ven mala y 21 muy mala. Por último, 22 prefirieron no contestar.

Tabla 32. Valoración de la transmisión de la información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	14	2.3	2.3	2.3
	Buena	224	37.1	37.3	39.6
	Regular	262	43.4	43.6	83.2
	Mala	58	9.6	9.7	92.8
	Muy Mala	21	3.5	3.5	96.3
	NS/NC	22	3.6	3.7	100.0
	Total	601	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.3		
Total		603	100.0		

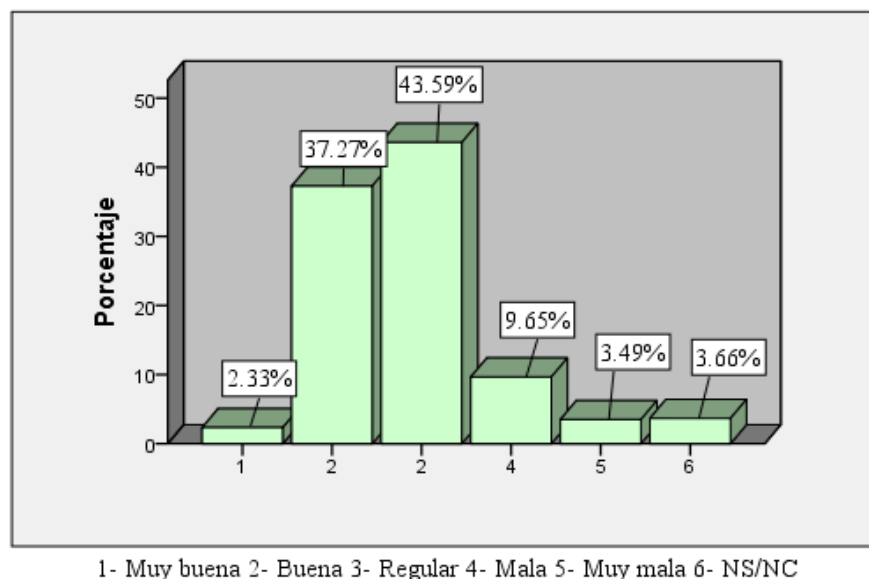
Para conquistar a sus públicos la universidad debe utilizar los canales ajustados para llegar a ellos de un modo directo. Es por esto que la transmisión y comunicación con la universidad requiere de estrategias que se amplíen de un modo conveniente para llegar a los públicos a través de la comunicación interna y comunicación externa.

Para que funcione y sea óptima la difusión de información entre los grupos que comprende la universidad es necesario que las estrategias de comunicación incluyan en sus tácticas técnicas para la transmisión de los mensajes.

El análisis realizado arroja que un 43.6% de la población encuestada considera que la difusión de las informaciones es regular y para cualquier institución, empresa, etc. la meta es, caminar hacia la mejora de cualquier situación.

Los resultados nos muestran que un 2.3% considera que las informaciones que reciben son muy buenas, el 37.3%, opinan que es buena. Sólo el 9.6% la ve como mala, el 3.5% la observa como muy mala y el 3.6% se abstiene de comentar sobre el asunto. De lo que se deduce que el 13% de los/as integrantes de la universidad consultados/as en la muestra probabilística son los más críticos y quienes exigirían un cambio inmediato.

Gráfica 28. Percepción de las Informaciones



En las comunicaciones que difunde la UPV/EHU existente diversos públicos a los que informar y cada uno de ellos con una necesidad informativa diversa. Conocer cuáles son las necesidades de sus públicos es una tarea esencial en el funcionamiento de las tareas comunicativas de la universidad. La información y la comunicación es un tarea y exigencia principal. Desde la percepción de las personas encuestadas esta táctica necesita ser mejorada.

Es importante para la institución reconocer cuáles son las funciones comunicativas que están relacionadas más con el público interno, con el entorno de la sociedad donde se encuentra situada la universidad, el mundo de la investigación, las novedades que se generan, etc.

Todas estas informaciones fomentan y proyectan la imagen de la UPV/EHU. Aunque, además de funciones se perciben también algunas disfunciones por el exceso de información y porque un cincuenta por ciento de las personas encuestadas valoran las informaciones difundidas como un trabajo regular o mal.

Tomando en cuenta que el principal interrogante en la investigación es conocer la percepción que tiene la comunidad universitaria de la comunicación en la UPV/EHU, debemos tomar conciencia de la presencia y captación de los trabajos comunicativos que viene realizando la institución en los últimos años. Cada una de las personas encuestadas cuenta con impresiones diferentes, según sus experiencias y expectativas de la universidad. Consideramos que el proceso de percepción de la comunicación en la muestra se emite por aquellos juicios de valor que se reciben en la sociedad y en la entidad.

Examinar el impacto e influencia de la percepción de la comunicación en la universidad nos ayuda a reconocer el proceso comunicativo dentro de la academia y la impresión que tienen los públicos de los diferentes Campus, como resultado de nuestros interrogantes.

A continuación, se recogen las opiniones obtenidas en la investigación que está relacionada con la consideración o valoración de la comunicación. Los resultados se obtienen divididos por Campus:

Álava

- El 36.6% pondera la comunicación como regular
- El 29.2% opina que es buena
- 20.8% prefiere no opinar
- Para el 5.9% es mala

- El 5%, la considera muy mala
- Un 2.5% considera la comunicación como muy buena

El Campus de Álava está integrado por diversos centros educativos históricos de la ciudad y dotado para responder a las necesidades de la ciudad de Vitoria y su provincia. Por lo que es un objetivo planteado por la UPV/EHU el hecho de impulsar en los Centros la descentralización de los trabajos de Comunicación que lleva la Oficina de Comunicación de la universidad.

La percepción más alta de las personas encuestadas en el Campus ha sido la considerada como 'regular', dato que invita a reconocer que los públicos internos saben de las herramientas de comunicación utilizadas para informar, pero se necesita reforzar la percepción de la comunicación y mejorarla.

Bizkaia

- El 34% la ve regular
- Un 31.5% dice que es buena
- El 13.5% piensa que es mala
- El 13% se abstiene de opinar
- El 5% la considera muy mala
- El 3% la observa como muy buena

El porcentaje más negativo supone un 18% como se puede ver, el resto se reparte entre positivo (34,5%), regular (34%) y un 13% que no sabe/no contesta. La percepción de las personas encuestadas en Bizkaia difiere de la opinión de las personas del Campus de Álava que son más críticas.

El Campus de Bizkaia se considera la matriz donde se ha instituido la universidad y es el que reúne mayor número de Centros, de Alumnado, PAS y Profesorado. El hecho de que los públicos de la institución adquieran los recursos necesarios para comunicarse no es suficiente, la entidad necesita reforzar las opiniones encontradas sobre el trabajo que realiza.

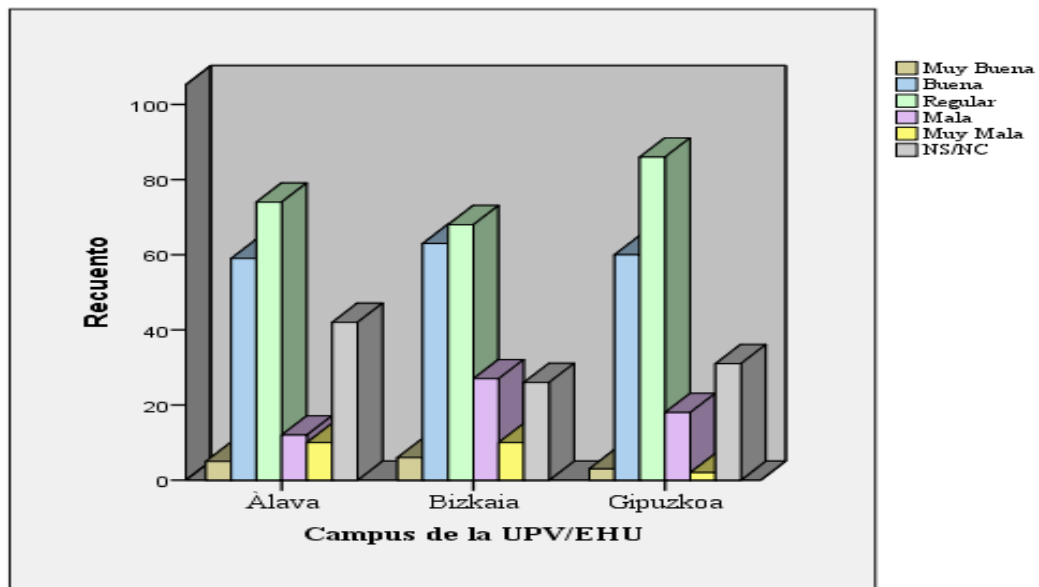
Gipuzkoa

- El 43% piensa que es regular
- El 30% la contempla como buena
- Un 15.5% se reserva la opinión sobre el tema
- El 9% la percibe como mala

- Un 1.5% considera la comunicación muy buena
- El 1% opina que es muy mala

El Campus de Gipuzkoa satisface la demanda de enseñanza superior universitaria en San Sebastián y es el Campus más joven de la institución. Al igual que los demás Campus persiste una opinión regular, lo que nos sugiere que los públicos no se dan cuenta del impulso que ha tenido la universidad de forma positiva e innovadora en los últimos años.

Gráfica 29. Percepción de la comunicación por Campus



En los tres Campus se observa una cierta apatía frente al esfuerzo de la institución por mejorar e innovar. Por eso, la institución necesita saber cuáles son las experiencias de los públicos interno y externo en los aspectos comunicativos, ya que la percepción puede mejorar hacia valores más positivos sobre los trabajos que se realizan en comunicación interna y comunicación externa.

Una solución a esta problemática de percepción de la comunicación en la UPV/EHU sería analizar los modelos de comunicación organizacional: la comunicación descendente, ascendente, horizontal y vertical, así como el proceso comunicativo y los efectos que tiene. Todo ello con la posibilidad de reflexionar para conseguir una retroalimentación y la mejora de la comunicación interna y externa.

Por otro lado, los datos detallados de la población investigada nos revelan que en este interrogante se obtuvieron 602 datos válidos y 1 dato perdido, una media de respuesta de 3,3 y una mediana central de 3, con una moda de respuesta de 3, siendo de estas respuestas la escala más utilizada la de “regular”. Mostrada en la siguiente tabla.

Tabla 33. Media aritmética sobre la percepción de Comunicación

Números Válido	602
Perdidos	1
Media	3,31
Mediana	3,00
Moda	3
Error estándar de la media	,058

5.1.6. Valoración de los objetivos de la comunicación en la universidad

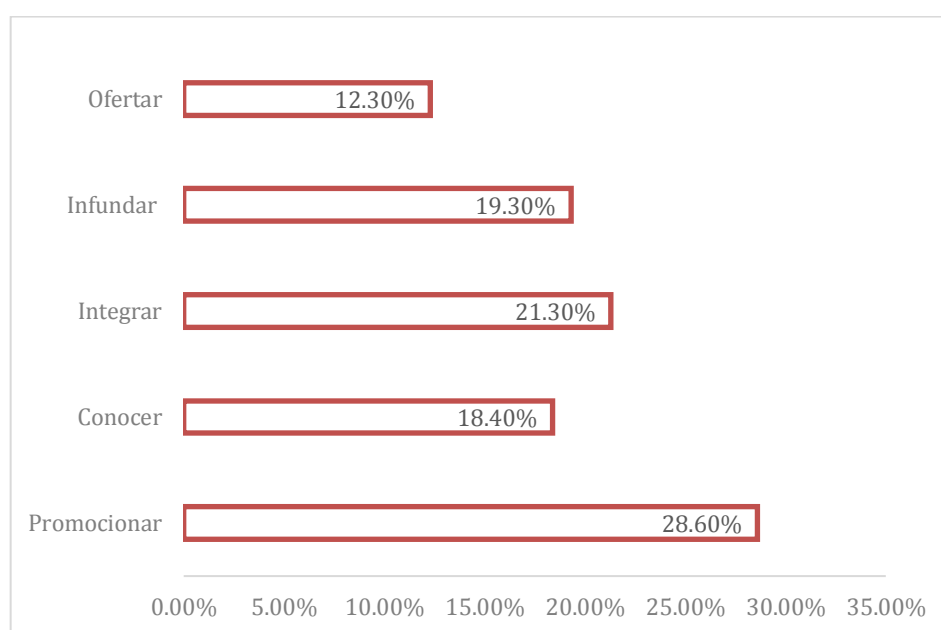
Cuando hablamos de los objetivos nos referimos a la capacidad que tiene la institución de intercambiar informaciones con sus públicos, facilitando la planificación de las tareas universitarias entre sus públicos y teniendo presente al público interno como prioridad. En este sentido, se pretenden valorar algunos objetivos que consideramos esenciales para la comunicación dentro de la entidad.

La evolución que ha afrontado la institución trae consigo una revisión de los objetivos de comunicación planteados. Es necesario hablar sobre las estrategias de comunicación para definir con claridad sus objetivos.

Los objetivos de comunicación creados por la universidad se constituyen a través de un grupo de elementos que identifica, la necesidad de informar, agrupar y establecer estrategias comunicativas que relacionen a la institución con sus públicos, es un proceso complejo y dinámico, teniendo en cuenta los diferentes factores que la componen.

En la investigación valoramos algunos objetivos de comunicación a través de las opiniones de las personas encuestadas, de las cuales el 28,6% consideran que promocionar las actividades de los Campus es un objetivo factible; el 18,4% opina que dar a conocer la organización de la institución es rentable; para el 21,4% la integración de la comunidad universitaria es importante; por otro lado, a un 19,3% le parece interesante que la institución infunda acciones participativas entre los Campus; y un 12,3% considera que se deben ofertar datos sobre la evolución de la comunicación.

Gráfica 30. Objetivos de la comunicación



La academia intenta equilibrar las funciones comunicativas de su entorno, trabajando objetivos contundentes que les ayude en el alcance de las metas. Con la creación del Plan de Comunicación institucional, la universidad busca fortalecer las actitudes comunicativas, aplicando multitud de tácticas que cubren las necesidades percibidas en los últimos años.

En el Plan de Comunicación se establece un objetivo prioritario: acercar la institución a la sociedad que la rodea y mejorar la comunicación interna. Marcando pasos sobre qué tipo de relación se pretende construir y cómo pretenden hacerlo.

Las personas encuestadas expresan su opinión y evalúan algunos conceptos que pueden ser parte de los objetivos: trabajar y promocionar las actividades comunicativas, impulsar una mayor participación de la comunidad universitaria, dar a conocer la organización estructural

en los procesos comunicativos y ofertar información de los planes comunicativos de la universidad, para que de forma táctica se cubran las necesidades comunicativas.

La comunicación en la UPV/EHU es un trabajo de transmisión diaria que genera participación. Esta busca compartir con la sociedad los hallazgos científicos, tecnológicos, las informaciones administrativas de la universidad, informaciones de eventos, etc. El valor actual de estas informaciones depende de la gestión realizada por la Oficina de Comunicación y el tiempo que se emplea para procesar, organizar, clasificar y elaborar las informaciones antes de proceder a su difusión.

El proceso de gestión y organización de las informaciones es un acto significativo que debiera implicar a los públicos en los métodos comunicativos de la Universidad, siendo trascendental el *feed-back* entre la dirección de la institución y el público interno y externo a nivel de comunicación y en la emisión y recepción de las informaciones.

Por estas razones consideramos pertinente conocer la valoración que poseen los públicos internos sobre la dirección y gestión de las informaciones desarrolladas en la institución.

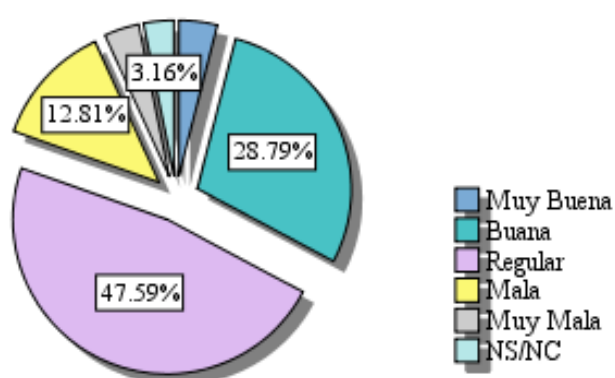
Tabla 34. Nivel de acuerdo sobre la gestión de la información en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	10	1.7	1.7	1.7
	De Acuerdo	179	29.7	29.9	31.6
	Indiferente	183	30.3	30.6	62.1
	Desacuerdo	103	17.1	17.2	79.3
	Totalmente En Desacuerdo	16	2.7	2.7	82.0
	NS/NC	108	17.9	18.0	100.0
	Total	599	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	4	.7		
Total		603	100.0		

En los cuestionarios, una de las preguntas ha sido sobre el nivel de acuerdo de cómo la entidad gestiona las informaciones que son dirigidas al público dentro de la universidad. Las respuestas arrojan un resultado llamativo de ‘indiferencia’ sobre el tema (30,6%) muy seguido de quienes están de acuerdo con el proceso que representa un 29,9% y que sumado al 1,7% se posiciona en el punto de la horquilla más positivo. Quienes están en desacuerdo con el proceso son un 17,2% y un 2,7% totalmente en desacuerdo. Por otro lado, los que no saben /no contestan son casi un 18% que sumado al 30 por ciento que les resulta indiferente. Esto nos indica que hay una masa de público interno en la universidad que no tiene un criterio claro sobre el tema de la gestión y organización de la información.

A esta valoración sumamos la percepción que tienen los públicos internos en relación a la difusión o transmisión de las informaciones, que se dirigen hacia ellos como parte activa de la institución.

Gráfica 31. Transmisión de las informaciones



La gráfica representa que un 47,59% de los públicos internos considera la difusión de la información y actividades académicas difundidas por la sección de Comunicación de la UPV/EHU como regular, siendo esta la puntuación más alta; por otro lado, el 28,79% la valora como buena; el 12,81% la valora como mala y el 3,16% se reparte entre muy mala, no sabe/no contesta y buena.

A partir de las informaciones obtenidas por las encuestas se identifica la situación en la que se encuentra la institución en los procesos organizativos de la información.

La valoración de los procesos y trabajos de comunicación que realiza la entidad permite que los órganos encargados de las técnicas comunicativas adquieran una idea del trabajo que se encuentra realizando. A tenor de los resultados, se puede decir que los procesos de transmisión de la comunicación que trabaja la institución se encuentran en un estado estático en cuanto a las acciones destinadas al público interno, al encontrar que más del 40% de la muestra encuestada considera regular las informaciones transmitidas.

5.1.7. Evaluación de las acciones de comunicación

La comunicación institucional es un instrumento que permite el reconocimiento de los recursos existentes dentro de la organización, el avance y perfeccionamiento de los trabajos logrados por la Universidad, así como el hecho de lograr la colaboración de los distintos organismos hacia un mismo objetivo. Permite también evaluar los procesos comunicativos, mejorar la calidad de la comunicación, detectar las opiniones encontradas, permite el análisis y evaluación de las estrategias para ofrecer operaciones de calidad.

Se ha intentado medir la calidad del trabajo de comunicación que realiza en la UPV/EHU la Oficina de Comunicación desde la implantación del primer Plan de Comunicación en la universidad.

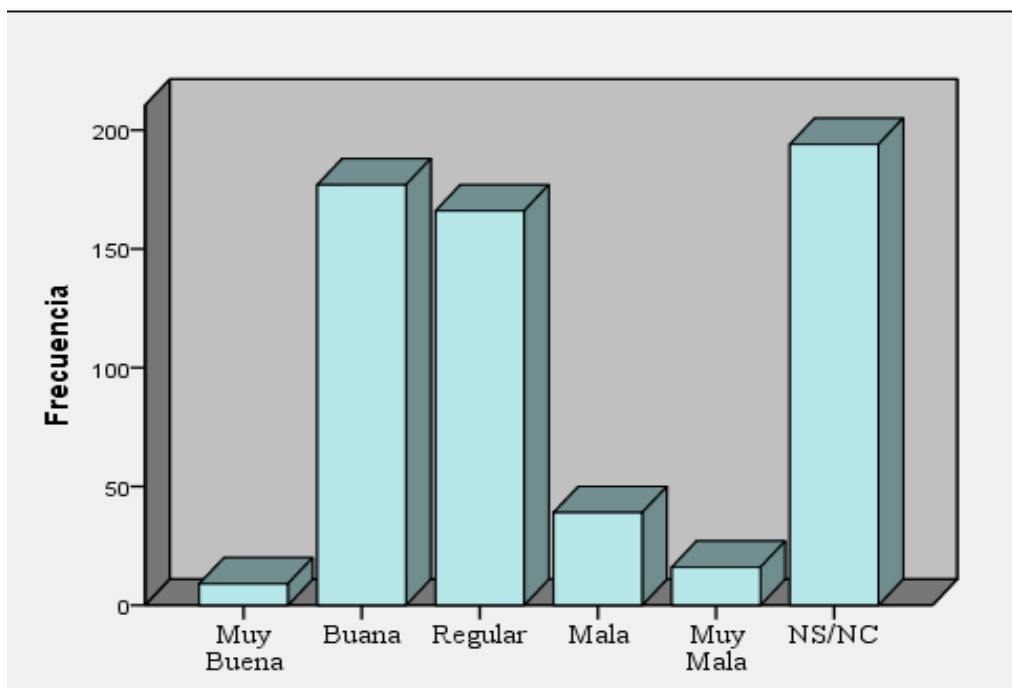
Tabla 35. Evaluación de las acciones de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	9	1.5	1.5	1.5
	Buena	177	29.4	29.5	30.9
	Regular	166	27.5	27.6	58.6
	Mala	39	6.5	6.5	65.1
	Muy Mala	16	2.7	2.7	67.7
	NS/NC	194	32.2	32.3	100.0
	Total	601	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.3		
Total		603	100.0		

En esta tabla de frecuencia constatamos que para 9 personas de las encuestadas las acciones de comunicación que lleva a cabo la institución son muy buenas; 177 asumen que la comunicación es buena; 166 la visualiza como regular; mientras que para 39 su método es malo; 16 personas la consideran muy mala; por último, el mayor grupo que son 194, no sabe/no contesta.

El resultado obtenido sobre el análisis de los métodos y procesos de comunicación que realiza la UPV/EHU es positivo, sin embargo, los resultados tan amplios en la última opción nos motivan a indagar la razón por la cual la comunidad universitaria prefiere no opinar sobre dicho tema o bien si ‘no sabe’ por qué razón no se implica o participa o no se preocupa de conocer los procesos informativos/comunicativos en la organización de su universidad.

Gráfica 32. Valoración de las Acciones de Comunicación en la UPV/EHU



La gráfica nos muestra cómo las personas encuestadas valoran las acciones de comunicación presentes en la universidad. En primer lugar, encontramos que un 32.3% de las personas encuestadas no sabe/ no contesta, obtenido como el porcentaje mayor y siendo este un dato preocupante porque muestra que los públicos internos no evalúan los procesos de comunicación presentados en la institución. En segundo lugar, encontramos que casi un treinta por ciento, exactamente un 29.5%, de las personas encuestadas consideran que las

acciones de comunicación son buenas, una valoración estimada y que se coloca en un tercio de la muestra. En tercer lugar, visualizamos que el 27.6% la considera regular. Por otro lado, están quienes consideran una comunicación mala, que están representados por un 6.5%, un valor poco destacado y menos significativo aún es el 2.7% que la estima muy mala. También es muy reducido el segmento de encuestas donde se opina que la valoración de la comunicación establecida por la universidad es muy buena, un 1.5%.

Si un porcentaje elevado de personas encuestadas de la muestra se reserva la opinión de evaluar los procesos de comunicación de la institución, esto nos llevaría a identificar en otra investigación cuál ha sido la evolución de las estrategias de comunicación y organización institucional que ha llevado a cabo la entidad.

De momento, sabemos que sobre los procesos comunicativos realizados en la comunidad universitaria de la UPV/EHU el 31% de las personas encuestadas consideran que ha sido buena en los últimos años, mientras que más de un 32,3% no sabe /no contesta y el 9,2, la percibe como mala y el 27,6% como regular, siendo estos últimos porcentajes los que tendrá que tener en cuenta la institución.

La comunicación de la UPV/EHU ha avanzado en los procesos comunicativos y mejora de la imagen corporativa, aunque todavía queda camino por recorrer para ser catalogada de manera positiva por parte de los públicos internos.

Gracias al trabajo que realiza la universidad y en su caso la Oficina de Comunicación, la entidad potencia sus recursos comunicativos y crea un valor añadido en la marca corporativa de la UPV/EHU. Resulta bastante positiva la proyección hacia el exterior, hacia la sociedad en general, sin olvidar potenciar la comunicación en el seno propio de la institución, es decir, cuidar al público interno de la universidad, que es por donde apuntan algunos resultados de las encuestas como mejorables.

Tabla 36. Valoración de las acciones de comunicación por sectores

		Alumno	PAS	PDI	Total
Muy Buena	Recuento	1	3	5	9
	%	0.5%	1.5%	2.5%	1.5%
Buena	Recuento	43	81	53	177
	%	21.5%	40.1%	26.6%	29.5%
Regular	Recuento	60	45	62	167
	%	30.0%	22.3%	31.2%	27.8%
Mala	Recuento	21	13	4	38
	%	10.5%	6.4%	2.0%	6.3%
Muy Mala	Recuento	10	2	4	16
	%	5.0%	1.0%	2.0%	2.7%
NS/NC	Recuento	65	58	71	194
	%	32.5%	28.7%	35.7%	32.3%
Total	Recuento	200	202	199	601
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La universidad en los últimos años ha puesto en marcha distintos planes estratégicos al igual que planes de comunicación, pero para el público interno estas acciones de comunicación utilizadas en la institución no se reconocen suficientemente, ya que el porcentaje ‘no sabe y no contesta’ es elevado: 35.7% del PDI, un 32.5% del alumnado y el menor porcentaje lo expresa el PAS con un 28.7%.

5.1.8. La organización institucional valorada por el público interno de la UPV/EHU

La gestión institucional en la universidad debe incluir valores, funciones, estructuras, procesos y también debe ser capaz de crear e incluir aquellos mecanismos que faciliten el flujo de informaciones hacia el interior y exterior de la Academia.

Al hablar de organización institucional, nos referimos a la manera en que se encuentra organizada la universidad, en cuanto a estructura jerárquica y organigrama funcional.

En apartados anteriores se indicaba que la UPV/EHU está dividida en tres Campus, cada Campus acoge a unas titulaciones que funcionan por Facultades, Escuelas Universitarias u otros Centros de conocimiento o investigación (Institutos, Fundaciones, etc.) Así, su estructura está normativizada con sus propias reglas organizativas y tareas por áreas especializadas.

Al evaluar la estructura funcional de la UPV/EHU se observa que las unidades que la componen, al igual que las diferentes tareas presentes desde las diferentes áreas son parte de la universidad. Con esto la academia divide el trabajo y tareas por equipos en los Campus provinciales teniendo un encargado de prensa por Centro, de tal modo que las informaciones y actividades pueden ser distribuidas rápidamente y a corto plazo.

El modelo funcional de la universidad utiliza un marco de infraestructura diversificada y distinta en los tres Campus, para responder a las necesidades específicas de las áreas de conocimiento de la universidad y atendiendo al crecimiento sostenido de la sociedad actual.

Tabla 37. Valoración de la estructura funcional de la organización institucional

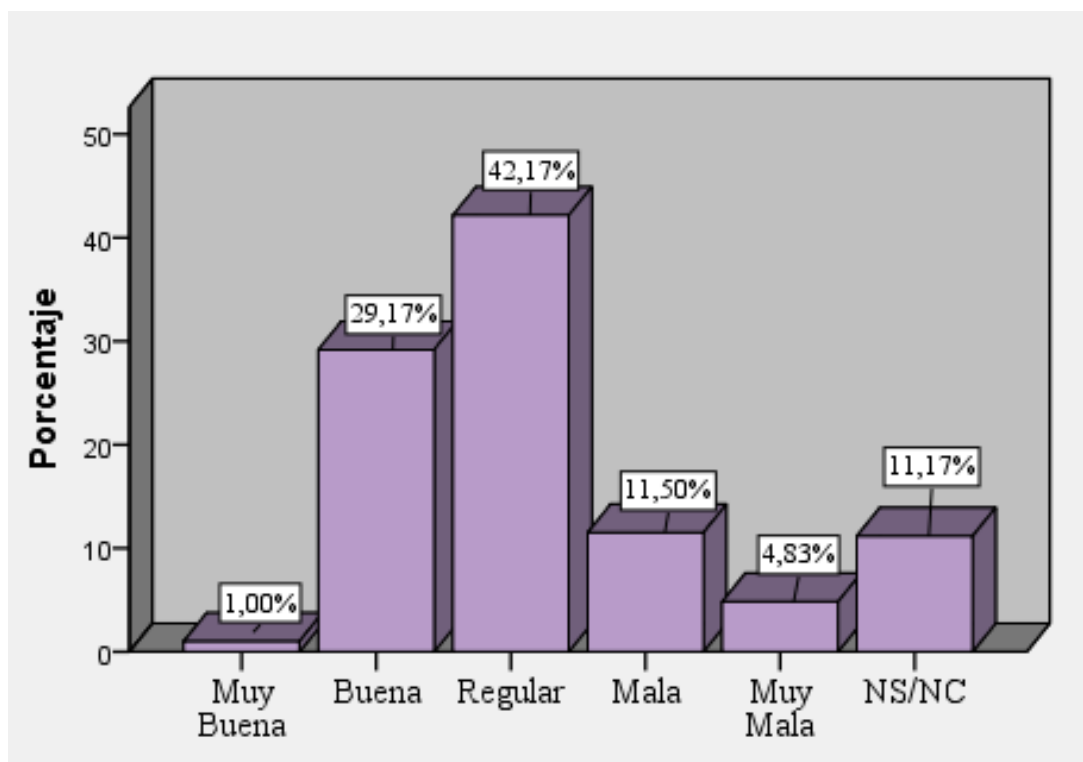
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Buena	6	1.0	1.0	1.0
	Buena	175	29.0	29.2	30.2
	Regular	253	42.0	42.2	72.3
	Mala	69	11.4	11.5	83.8
	Muy Mala	29	4.8	4.8	88.7
	NS/NC	67	11.1	11.2	99.8
	Total	600	99.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	.5		
Total		603	100.0		

En la tabla de frecuencia se puede apreciar que 6 de ellos valora la estructura organizativa como muy buena; 175 piensa que es buena; 253 la aprecia como una estructura regular; 69 de ellos la considera mala; para 29 es muy mala y 67 prefieren no contestar.

Al identificar estos elementos, nos damos cuenta que la frecuencia más obtenida ha sido la de regular, debido a que el índice de respuesta es superior en esa opción.

En este análisis se visualizan dos factores: por un lado, una parte de la población encuestada opina que la práctica organizativa por la cual se guía la institución es buena. Por otro lado, encontramos a aquellas personas que la consideran regular.

Gráfica 33. Valoración sobre la estructura de la institución



En la imagen se aprecia que la organización institucional de la UPV/EHU está valorada como buena por el 29.2% de la muestra encuestada, aunque el porcentaje más elevado es que el corresponde a la gente que la define como regular que alcanza un 42,2%. Al 1% le parece muy buena la estructura utilizada en la institución, mientras que el 11.5% la considera mala y un 4.8% la valora muy mala. Por último, un 11.2% no sabe/no contesta.

Los resultados nos muestran un conocimiento parcial de la estructura organizacional de la institución al descubrir que la mayor puntuación apunta a una valoración regular. Valoración que hace sospechar que el público interno no comprende los objetivos de la organización. Precisamente, los objetivos de la organización: planes, estrategias, sistema comunicativo y tácticas, ayudan a definir las funciones de la estructura organizacional y a su vez el campo

de desarrollo en el que se encuentra la universidad para llegar a metas comprometidas por la universidad.

Cuando se evalúa la organización desde un nivel básico se logra mejorar su desempeño, debido a que nos muestran los puntos a corregir (trabajo, ambiente, capacidad y motivación) con el fin de comprender mejor el estado actual de la institución.

5.1.9. Percepción de las estrategias de comunicación en la UPV/EHU

Desde hace unos años, se da mayor importancia a la comunicación en la organización universitaria, gracias a la implementación de estrategias universitarias a través de los gabinetes de comunicación, equipos rectorales y planes estratégicos. Los procesos estratégicos en las universidades se utilizan de soporte para su desarrollo económico, social y cultural afrontando los cambios de innovación.

Las estrategias de comunicación buscan implementar un grupo de tácticas con un objetivo claro: lograr que la comunicación alcance sus metas dentro de la institución.

Los métodos de comunicación utilizados por la universidad deberían perseguir la transmisión de los valores institucionales dirigidos a sus públicos, para impulsar a la universidad como una organización que tiene proyectos de futuro, que aspira a mejorar y a innovar, que vela por todos sus públicos por igual.

Con las estrategias comunicativas la universidad se propone unos retos según los resultados obtenidos en las evaluaciones de los planes estratégicos a la búsqueda de una mejora continua de los procesos comunicativos y administrativos.

Este apartado tiene como objetivo el análisis de la percepción del público interno sobre las estrategias de comunicación empleadas en las UPV/EHU y nos dará una idea sobre las estrategias que emplea la institución en la actualidad.

La valoración global obtenida de una muestra de 603 encuestados deparó que 210 se encuentran totalmente de acuerdo con que la institución debe cambiar las estrategias de comunicación que desarrolla; 273 piensan que sus acciones de comunicación deben mejorar; para 62 les es indiferente; mientras que 16 indican que no debe darse cambio alguno; sólo 3

de ellos están totalmente en desacuerdo con estos cambios y los 37 restantes prefirieron no responder.

Tabla 38. Valoración de las estrategias de comunicación

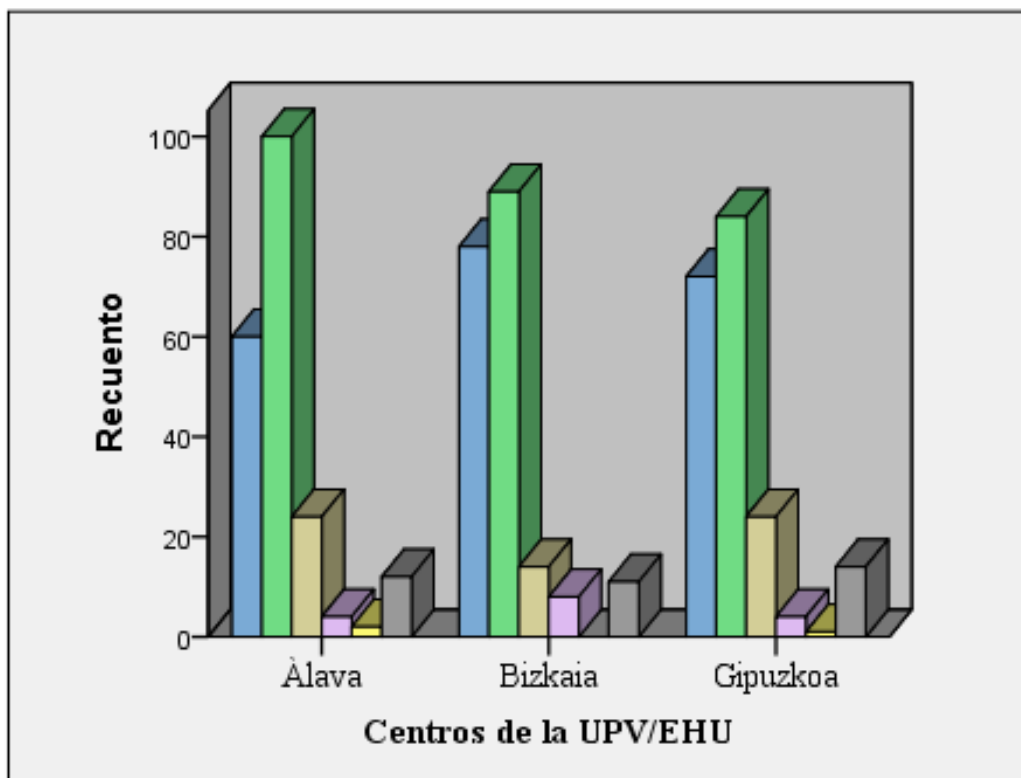
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	210	34.8	34.9	34.9
	De acuerdo	273	45.3	45.4	80.4
	Indiferente	62	10.3	10.3	90.7
	Desacuerdo	16	2.7	2.7	93.3
	Totalmente en desacuerdo	3	.5	.5	93.8
	NS/NC	37	6.1	6.2	100.0
	Total	601	99.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	.3		
Total		603	100.0		

El 34.8% está totalmente de acuerdo en que se deben implementar nuevas estrategias de comunicación, un 45.3% se siente de acuerdo, al 10.3% le es indiferente, un 2.7% se encuentra en desacuerdo, el 0.5% está en total desacuerdo y el 6.2% se abstiene de contestar.

Con estos resultados que se han recogido en distintas valoraciones está claro que la universidad necesita escuchar al público interno de sus Campus y además de planificar debe conocer las opiniones y criterios de los distintos sectores. También tiene que verificar que los planes y estrategias diseñadas están cumpliendo su rol. El público interno considera que la universidad debe mejorar las estrategias trazadas hasta el momento para mejorar la comunicación interna.

A continuación, en la siguiente gráfica se observa la percepción de las estrategias de comunicación por Campus universitario, respondiendo a la siguiente interrogante ¿Piensa que la UPV/EHU debería utilizar y dirigir mejores estrategias comunicativas?

Gráfica 34. Percepción de las estrategias de comunicación



Álava:

- Un 29.7% se encuentra totalmente de acuerdo en que se creen nuevas estrategias de comunicación en la institución
- El 49.5% está de acuerdo
- El 11.9% le es indiferente la acción
- Un 2% está en desacuerdo
- Un 1% se encuentra totalmente en desacuerdo
- Y un 5.9% se reserva su opinión

Bizkaia:

- El 39% considera que sí se deben gestionar nuevas estrategias de comunicación en la institución
- El 44.5% está de acuerdo con ello
- A un 7% le es indiferente esta problemática
- Un 4% se siente en desacuerdo
- 0% se encuentra totalmente en desacuerdo
- Y el 5.5% prefiere no opinar

Gipuzkoa:

- El 34.9% está totalmente de acuerdo con las medidas planteadas
- Un 45.4% se considera de acuerdo
- Al 10.3% no le importa
- Un 2.7% se encuentra en desacuerdo
- El 0.5% se posiciona totalmente en desacuerdo
- Y el 6.2% prefiere no contestar

Las aportaciones de la organización europea sobre la introducción de estrategias en las entidades de educación superior dan inicio a una reforma que contribuya con la competitividad, reforzando las debilidades sociales y administrativas presentes desde la administración de las universidades.

El modelo organizativo estratégico da importancia al desarrollo de la comunicación externa de la entidad dejando de lado la importancia que tiene la organización y la transformación de los grupos presentes en la elaboración de la información. Estos equipos gestionan todas las actividades, maximizan los contactos con el entorno y organizan las tareas.

Estudiando los modelos organizativos, se considera que las estrategias de comunicación empleadas por la entidad son una nueva forma de comunicar en la organización y hacen su mayor esfuerzo en integrar la sección de comunicación a la estructura funcional de la Universidad. Distribuyendo de manera formal los trabajos de la universidad en todas partes.

Según las personas encuestadas de la muestra, que representa al público interno de la UPV/EHU, prefiere no emitir una opinión sobre los procesos evaluados de las estrategias de comunicación y sobre la organización funcional de la institución, convirtiéndose en un desafío para la UPV/EHU.

La planificación y la comunicación son herramientas que buscan el cumplimiento y desempeño de los objetivos trazados por la entidad, por ello la planificación se encuentra a favor de la integración de los públicos en los procesos y la comunicación es parte fundamental dentro de ellos.

Por otro lado, en los datos estadísticos obtenidos sobre la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación que se realizan en la universidad, encontramos que de los 603 encuestados, 601 han sido datos válidos, con 2 cuestionarios perdidos completando la muestra.

El promedio de respuesta ha sido de 2.07 y la mediana como valor central ha sido 2. La moda como respuesta más frecuente utilizada ha sido 2, todas las respuestas en la escala de acuerdo y con un error estándar de 0.051.

Tabla 39. Estrategias de comunicación por Centros

Número Válido	601
Perdidos	2
Media	2,07
Mediana	2,00
Moda	2
Error estándar de media	,051

En resumen, con el análisis de los resultados expuestos estudiamos elementos presentes en la composición del entorno que forma la universidad, el cual nos permite examinar la percepción de una muestra representativa del público interno sobre la naturaleza de la organización, comunicación y estrategias con las que cuenta la entidad.

La muestra ha permitido conocer las opiniones de los públicos internos de los Campus que conforman la UPV/EHU y de aquellas acciones organizativas que se llevan a cabo desde la institución. Entre estos aspectos se incluyen: la exploración desde un punto de vista interno de los servicios de comunicación que son ofertados por la institución, la gestión de las estrategias de comunicación, la evaluación de las informaciones y la estructura organizativa que domina la universidad, la visualización de nuevos objetivos de comunicación y el conocimiento de cómo es percibido el trabajo de comunicación que se realiza.

Por otro lado, las encuestas revelan observaciones interesantes sobre el grado de compromiso y participación de las personas encuestadas en los temas referentes a la comunicación de la entidad, representada por el conjunto de valores, tradiciones, costumbres y prácticas que son aplicadas por la organización.

La percepción de la comunicación que tienen los públicos internos que componen la universidad es un aspecto a mejorar, debido a que el porcentaje más alto de personas encuestadas posee una percepción media y de ello depende la comprensión y actitud que tomarán los resultados informativos que se originen desde la institución.

Por ello, se ve la necesidad de mejorar la calidad de la comunicación entre la entidad y el público interno que la compone, relacionando los trabajos comunicativos con las necesidades actuales de la institución, en lugar de enfatizar en acciones que no son tomadas en cuenta.

Tras el análisis de las informaciones adquiridas en esta técnica de investigación, cabría preguntarse por qué la media de la población que participó de modo aleatorio en el estudio prefiere aportar una opinión ambigua sobre su percepción de la comunicación en la UPV/EHU. Esta actitud plantea cuestiones como:

- ¿El público interno que la compone se siente parte de ella?
- ¿Los trabajos de comunicación que se realizan están dando los frutos esperados?
- ¿La cultura de la organización está lo suficientemente clara en todos los Campus y áreas de la UPV/EHU?
- ¿Por qué no se atreven a dar su opinión en un trabajo de comunicación?

Estos interrogantes abren la posibilidad de iniciar una nueva investigación sobre la comunicación institucional y la participación del público interno en la universidad.

6. APORTACIONES A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE UNA INSTITUCIÓN COMO LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

La comunicación externa, interna, institucional, organizacional es básica en todas las actividades realizadas desde la Universidad si se desarrolla adecuadamente. Todas las actividades originadas en la academia se dan a conocer a través de la comunicación, por ello la importancia de mantener este método activo dentro de las tácticas estratégicas utilizadas por la entidad.

Los efectos de la comunicación en una estructura, como es el caso de las universidades, es evidente, así como la forma en la que se ha ido adaptando en los últimos años al entorno de una administración y estructura matricial. La existencia de los procesos comunicativos en la academia promueve la participación, así como la implicación de sus públicos en los trabajos que se producen en el interior y exterior de la entidad.

Es importante entender la compleja estructura que tienen las universidades y sus flujos de comunicación ya que no logran alcanzar los objetivos que se marcan según las percepciones negativas que tienen el público interno y el público externo sobre la comunicación en general.

Se parte del concepto de comunicación institucional como el conjunto de acciones corporativas que se encargan de informar, de modo organizado, a los distintos colectivos que componen la entidad, con el objetivo de tender una estable confianza entre la institución y los públicos a los que dirigirse.

Como se ha señalado anteriormente, la doctoranda realizó una estancia de investigación en el InCom-UAB de Barcelona durante tres meses en 2016, siguiendo la línea de investigación iniciada en el Programa de Doctorado en Comunicación Social en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Durante la estancia en la Universidad Autónoma de Barcelona se decidió entrevistar a expertos y expertas en Comunicación, alguna de estas personas con cargos de gestión relevante en la Universidad que sirvieran como contraste con las entrevistas realizadas en Euskadi.

La UAB está considerada como modelo de comunicación por los encargados de la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU.

Las entrevistas fueron del mismo tipo metodológico que las realizadas en el País Vasco: entrevistas en profundidad semi-estructuradas, ya que nos apoyamos en una guía de entrevista abierta, en la que la investigadora podía variar el curso de las preguntas durante el seguimiento de la conversación. Estas entrevistas ofrecieron una fotografía del trabajo de comunicación y organización que se realiza en la UAB.

Las entrevistas se realizaron a:

- La Vicerrectora de Comunicación y Promoción, Virginia Luzón
- La Encargada de la Sección de Comunicación e Información, Esther Crespo
- El Director del Máster en Planificación Estratégica en Publicidad y Relaciones Públicas, Armand Balsebre.
- La Directora del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Ana María Enrique
- La Directora del Departamento de Relaciones Externas de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual, Arancha Dánez

Antes de abordar los planes estratégicos de la Universidad se realiza una breve reseña histórica de la institución que permite conocer sus inicios.

6.1. Breve radiografía de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

La Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) fue creada en el 6 de junio de 1968, un mes después se instauran las primeras facultades: Letras, Medicina y Ciencias Económicas, en febrero de 1969, se inicia la adquisición de terrenos en Ballaterra, en el municipio de Cerdanyola del Vallés, lugar en donde se ubica el Campus de Bellaterra de la UAB. En octubre de 1986, se inició la docencia en la UAB en la Facultad de Filosofía y Letras y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En 1971, la universidad se complementa creando la Facultad de Derecho y en 1972 la Facultad de la Información e instauran la Escuela Universitaria de Traductores e Intérpretes y la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales en Sabadell; ya en 1973, la Escuela Universitaria de Mestres "Sant Cugat"¹⁹.

En los años de 1969, 1972, 1975, 1978 y 1992, la presencia territorial de la UAB se extiende más allá de Barcelona, ocupando otros lugares como es el caso de Lleida, Palma de Mallorca, Girona, entre otros.

El 1975, se escribió el primer "Manifiesto de Bellaterra", que reivindica la UAB, como una universidad autónoma, democrática y socialmente responsable.

Para 1982 se crea el centro docente de la Facultad de Veterinaria, en ese mismo periodo la universidad inicia un despliegue en el Campus, lo que permite que para 1985 se apruebe el tercer Estatuto de la UAB, elaborado según la ley de Reforma Universitaria de 1983.

A mitad de los años ochenta se crean la Facultad de Ciencias Políticas y de Sociología, (1985), la Escuela Universitaria de Informática (1988) y la Facultad de Psicología (1989).

Durante los años noventa, la UAB se desarrolla como Universidad de Campus e inaugura la Vila Universitaria, crea la Escuela Técnica Superior de Ingeniería e inaugura uno de sus símbolos emblemáticos 'Columnas de la UAB'.

Estos son algunos de los datos principales de la historia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

¹⁹ Universidad Autónoma de Barcelona UAB, Historia de la UAB, consultado el 26 de septiembre del 2018, disponible en, <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/la-uab/historia-de-la-uab-1345667127137.html>

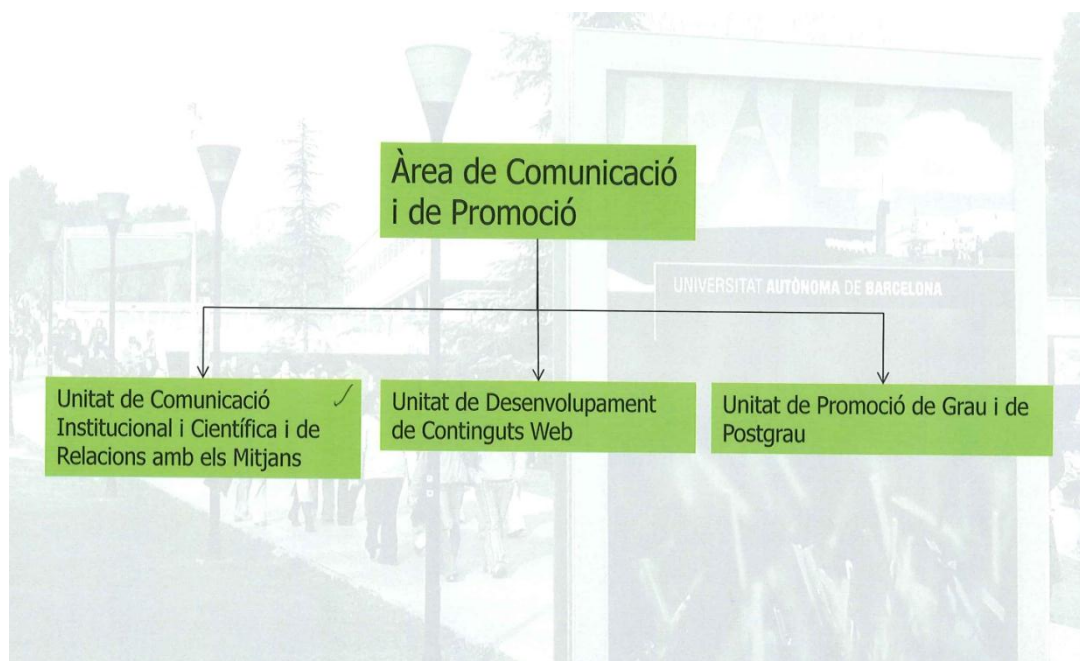
En la actualidad la institución ha creado una Fundación “La Fundació Universitat Autònoma de Barcelona” entidad creada desde la Universitat Autònoma de Barcelona y que colabora para impulsar la realización de actividades docentes, de investigación y de acción social, al igual que la asistencia en servicios comerciales y de gestión vinculados a las actividades universitarias, dirigidas a la comunidad UAB, como a las empresas, e instituciones, entre otras.

6.1.1. El departamento de comunicación o gabinete de prensa de la UAB

La sección y las actividades de comunicación de la UAB se encuentran diversificadas, cada Facultad posee su propia área de comunicación.

Desde el área rectoral se ha creado un vicerrectorado de Promoción y Comunicación que busca responder a las necesidades comunicativas exigentes dentro de la academia gestionándolas a través de diversas áreas como son:

Gráfica 35. Estructura organizativa del área de comunicación en la UAB



Fuente: Sección de Promoción y Comunicación de la UAB (2016)

El área de comunicación y promoción tiene a su cargo la unidad de comunicación institucional y científica de relación con los medios, encargada de gestionar y trabajar un espacio destinado a los periodistas y medios de comunicación, ubicado en la página principal de la institución y donde se pueden consultar: archivos de noticias, imágenes, retransmisiones en directo, entre otros temas de interés.

La unidad de desarrollo de contenido Web es la encargada de organizar los contenidos y servicios en el portal digital que desarrolla la universidad. La unidad de promoción de Grado y Posgrado está encargada de impulsar las diferentes formaciones académicas que oferta la universidad, al igual que promover y comunicar convocatorias y ayudas importantes para la institución.

Promoción y Comunicación

La Unidad de Promoción y Comunicación, forma parte de la fundación de la UAB y es parte del organigrama de las unidades centrales que representa a la universidad. Esta sección se encuentra constituida por un encargado/a del área, siete técnicos y una persona en el área internacional marketing manager.

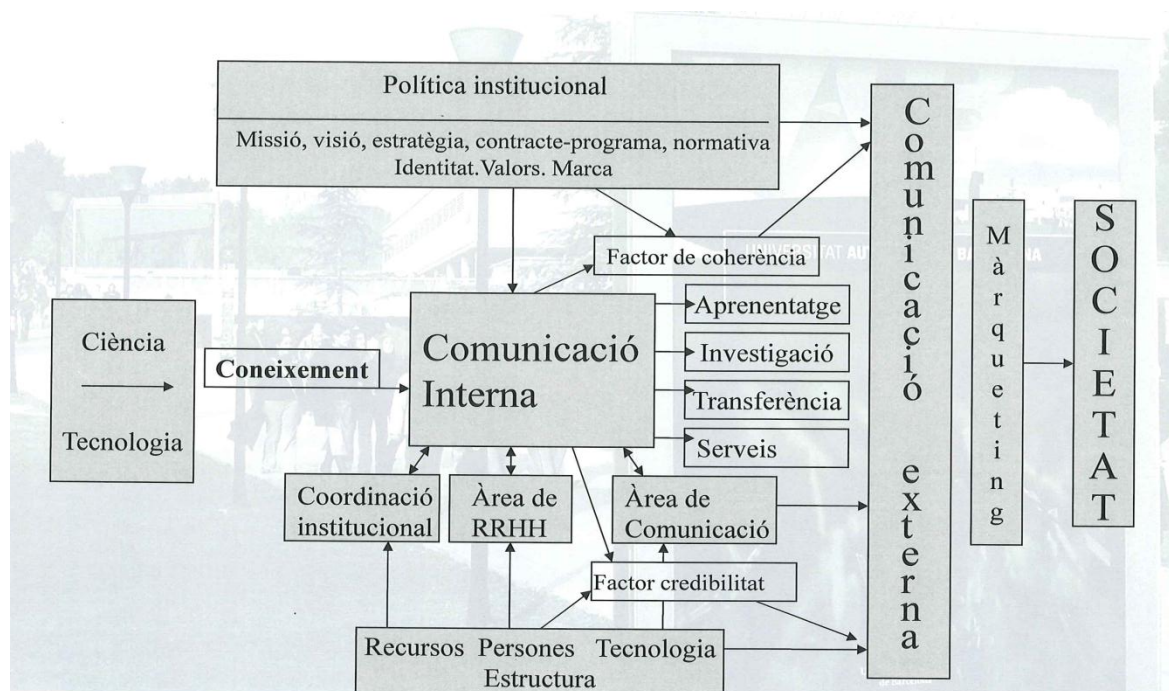
Gráfica 36. Organigrama de la unidad de Promoción y Comunicación de la UAB



Fuente: Web de la UAB. <https://www.uab.cat/web/personal-fuab/organigramas-unidades-centrales/promocion-y-comunicacion-1345740803472.html> ,consultado en el 2018, septiembre 07.

Desde la unidad de Promoción y Comunicación de la entidad se gestiona la comunicación. Ha instaurado políticas institucionales que expresen la misión, visión estratégica, normativas, programas, entre otros presentes en la universidad y funciona de soporte técnico para los procesos de comunicación interna y externa, coordinada con las diversas áreas que conforma la UAB y de este modo se proyecta a la sociedad.

Gràfica 37. Gestión de la Comunicación en la UAB

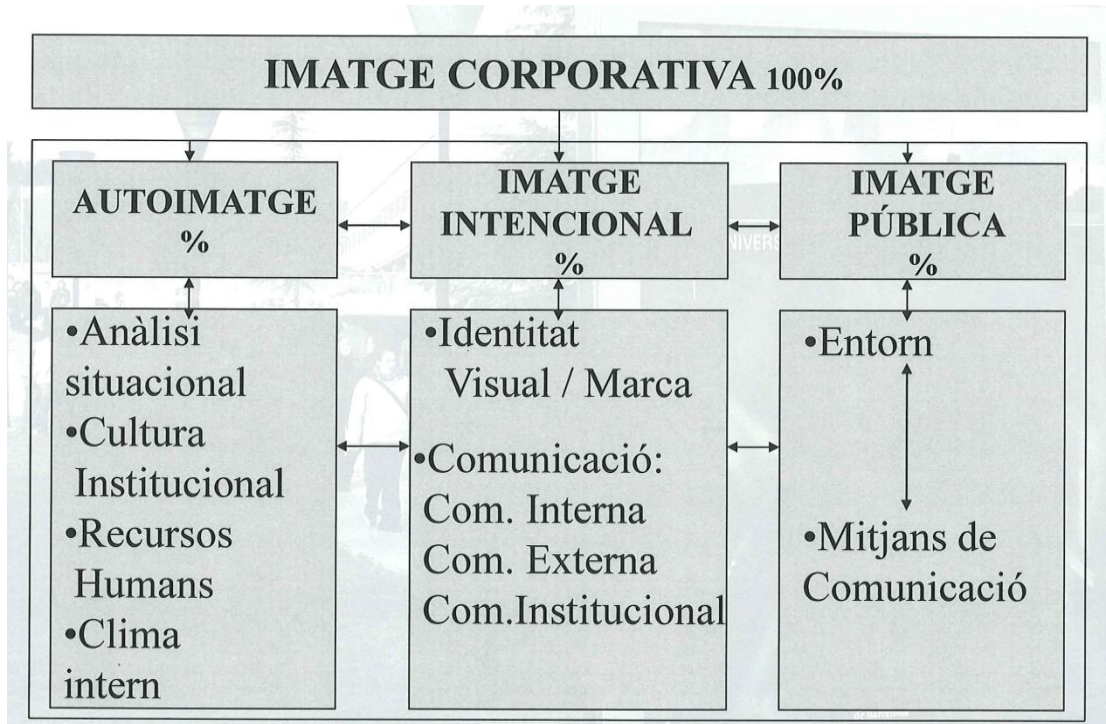


Fuente: Sección de Promoción y Comunicación de la UAB (2016)

En la gráfica la institución presenta los puntos que tiene en cuenta, para la gestión de la comunicación dentro de la organización institucional, comprendiendo la importancia y desarrollo de la Comunicación interna y externa en las políticas institucionales.

Además del proceso de gestión de la comunicación, la UAB se ha empeñado en construir una imagen corporativa para que sea percibida de forma autónoma, pública e internacional.

Gráfica 38. Construcción de la Imagen Corporativa de la UAB



Fuente: Sección de Promoción y Comunicación de la UAB (2016)

La universidad, persigue que se identifique la marca UAB al 100%, pero para ello debe mejorar la proyección de su auto-imagen, la imagen pública que proyecta y la imagen internacional que se percibe.

Para ello crea un uso y guía de la marca nombrado “Fundación UAB”, donde es posible identificar los elementos utilizados en la entidad y que permite identificar la imagen corporativa de la universidad, promoviendo la marca UAB, los colores propios y por facultades, las presentaciones, redacciones, redes sociales, entre otros temas.

6.1.2. Planes Estratégicos de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

La Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) desde su creación ha trabajado para mantener los cimientos de un modelo universitario capaz de unificar la enseñanza superior a los cambios que vive la sociedad.

Para ello ha tenido que organizar mandatos, crear estatutos, realizar acciones y programas en el ámbito social, que complementen el desarrollo de los Campus que la constituye a través de los planes directores y planes estratégicos.

El Plan Director

El Plan Director se ha enfocado en líneas de actuación de la UAB, permitiendo enunciar el cumplimiento del programa electoral del Equipo de Gobierno. Este plan facilita el establecimiento de prioridades que debe responder el equipo en función. Cuando se diseña el plan, este debe ser ejecutado siguiendo el desarrollo operativo establecido y debe ser evaluado periódicamente para conocer los resultados a través de los indicadores acordados. Con la evaluación se permite la revisión del plan en función, reforzando, modificando o adjuntando las estrategias originales. Toda la comunidad universitaria debe conocer el contenido del Plan Director para poder identificar y colaborar en el logro de los objetivos.

Además de este plan global, la universidad tiene plasmado otros planes:

Plan de lenguas de la UAB 2016-2020, Plan de acción para la igualdad entre hombres y mujeres en la UAB Cuatrienio 2013-2017, Plan de acción para la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad 2011-2015, Plan de Sostenibilidad 2013-2017, Plan de Movilidad 2008-2014, Plan Saludable 2013-2017, Plan de Prevención y Plan Estratégico del Servicio de Bibliotecas.

Estos planes establecen los objetivos y las acciones necesarios para desarrollar la misión de la UAB, al igual que dan respuestas a las distintas áreas que componen la Universidad Autónoma de Barcelona, la cual se mantiene en la posición 200 en el ranking internacional de universidades.

En el actual periodo de gestión se ha replanteado el proceso estratégico presente en la universidad, trabajan con una visión a futuro y visualizan la institución doce años después.

Plan Estratégico UAB 2019-2030

En el curso 2017-2018 la universidad reflexiona sobre las estrategias en la entidad y se marca unos objetivos a largo plazo: visualizar la UAB en el año 2030, a través de un proceso participativo combinado por los diferentes actores que conforman la UAB y estructurado por etapas²⁰.

En diciembre del 2016 el Claustro aprueba el proceso de reflexión estratégico de la entidad “Qué queremos ser en el año 2030”.

A finales de 2017 en los meses de octubre, noviembre y diciembre se realizaron encuestas cualitativas a directivos del PDI y PAS de la institución, *brainstorming* de contexto, workshop con personal externo a la universidad, workshop interno con el Equipo de Gobierno, equipo motor de transferencia, equipo motor de Gobernanza, Organización y Proyección Externa, equipo motor Docente, equipo motor de Campus, equipo motor de Comunidad, equipo motor de Investigación y con estudiantes de la universidad.

En enero de 2018 se realizó un workshop interno sobre Gobernanza y para febrero del mismo año se elaboró la documentación con la síntesis de las diferentes fases y un diagnóstico denominado “Visión UAB 2030”. En abril de 2018 en abril publicación del documento “Visión UAB 2030”. En abril y mayo se recogen opiniones y propuestas de la comunidad universitaria; para el mes de mayo se reelabora la documentación y a partir de las aportaciones recibidas entre junio y septiembre se redacta el Plan Estratégico 2019-2030. Durante los meses de octubre y noviembre se presenta el Plan Estratégico al Claustro.

El Plan Estratégico 2019-2030 propone los siguientes ejes de trabajo que no desarrollamos completamente en esta tesis si no que mencionamos los aspectos más destacados:

Docentes

- Que las ofertas docentes sean de calidad, flexibles y uniformes, pero a su vez adaptadas a las necesidades de la sociedad y atractivas para los nuevos mercados laborales nacionales e internacionales.
- Ofertar un modelo pedagógico innovador con un equilibrio teórico-práctico y el aprovechamiento de las TIC en las aulas.

²⁰ Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), Plan Estratégico 2019-2030, consultado el 26 de septiembre del 2018, disponible en <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030/eixos-pla-estrategic-2018-2030/docencia-1345738210979.html>

- Definir un modelo de atracción, conservación y dinamización de talento en los equipos de PDI.
- Evolucionar la estructura organizativa y proyectar simple y descentralizada, basada en un incremento de la autonomía de las diferentes unidades y una buena rendición de cuentas.
- Etc.

Investigación

- Lograr una integración homologable con las mejores instituciones internacionales y una integración global de calidad.
- Avanzar la captación, retención y dinamización en los equipos de PDI.

Transferencia

- Impulsar la transferencia en los ámbitos de conocimientos presentes en la universidad.

Comunidad, pertenencia y compromiso

- Promoción y colaboración de todos los actores, (carrera profesional, alumnado, administrativos, etc.) dentro de la comunidad universitaria.
- Resaltar el sentimiento de pertenencia y comunidad sobre los valores de la institucionales.
- Promover a nivel externa la Universidad en todos los niveles.

Accesibilidad y sostenibilidad

- Reforzar el modelo de gobernanza mediante el incremento de la autonomía, asociada a una rendición de cuentas, para ganar capacidad de respuesta y de incidencia en el entorno.
- Implantar un modelo urbanístico sostenible de los espacios públicos, los servicios, la gestión energética y la movilidad de los campus.
- Desarrollar estrategias de atracción de recursos diversificados, adaptados a los mecanismos de rendición de cuentas.
- Etc.

Campus

- Construir a la creación de un Campus de la UAB global, que actúe como enlace en el territorio del conocimiento.
- Promover la interacción comunitaria y la transmisión de valores a los Campus.

Estos objetivos son algunos de los retos que se ha trazado la UAB para el futuro a un plazo de algo más de 10 años.

Los objetivos estratégicos plasmados por la institución son un poco ambiciosos, pero responden a las necesidades encontradas por los equipos consultados. Hasta el momento se encuentra en ejecución y la entidad recoge las opiniones de la comunidad universitaria para su elaboración.

El fin del plan recoge los desafíos que la entidad debe conseguir, pero si esto se logra es un beneficio para la universidad y para la comunidad nacional e internacional.

La UAB trabaja planes estratégicos por áreas, cada uno de ellos aprobados por el Consejo de Gobierno, estos documentos marcan las políticas de desarrollo que benefician a distintos sectores de la comunidad universitaria.

PLAN DE ACCIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA UAB

Es un plan de actuación para guiar y mejorar la comunicación interna de la entidad, obtenido de una auditoría realizada a trabajadores/as de la corporación FUAB en marzo y septiembre de 2017, visualizando la realidad comunicativa de la corporación²¹.

Con las informaciones obtenidas de la auditoria la universidad ha realizado un diagnóstico sobre las necesidades de comunicación interna, estructurado en dos apartados: primero, “la percepción de las personas” sobre la comunicación en la institución; y, segundo, “análisis de los canales de comunicación”, recogiendo una valoración de los procesos existentes, identificando las carencias y visualizando las mejoras necesarias.

²¹ Universidad Autónoma de Barcelona, Sala de prensa, Primeras actuaciones en el marco del Plan de acción de comunicación interna, consultado el 28 de septiembre del 2018, disponible en, <https://www.uab.cat/web/sala-de-prensa/detalle-noticia/primeras-actuaciones-en-el-marco-del-plan-de-accion-de-comunicacion-interna-1345667994339.html?noticiaid=1345749673307>

Partiendo de los resultados obtenidos, la institución se establece un objetivo “fomentar el diálogo entre los colectivos”, se realizaron reuniones y se establecieron recomendaciones para reforzar el rol comunicativo de los públicos internos y los responsables de unidad, así como crear herramientas y canales de comunicación y difusión.

Algunas de las acciones concretadas en el Plan fueron: La puesta en marcha de la página web Fundación UAB, dedicada al personal FUAB; una página de transparencia; la dirección jurídica de RRHH; y la dirección de la Fundación.

6.2. Mirada cualitativa sobre la gestión de la comunicación y política de descentralización de información en la UAB

Para llevar a cabo una efectiva comunicación institucional se deben incorporar acciones que promuevan los diversos procesos de comunicación, en este caso, las herramientas más adecuadas son los gabinetes de prensa.

“Esto es un cambio importante que se ha experimentado en la comunicación: se han cambiado los ritmos de trabajo, la comunicación digital nos hace vectores de un mayor caudal formativo, nos obliga a unos ritmos de lectura distintos más acelerados, a unos ritmos de gestión de información” (E1HC).

Los expertos en comunicación procedentes del ámbito académico y de gestión de la UAB detallaron la importancia de la creación de un gabinete de prensa en la universidad como una parte esencial que ayuda a la universidad a mejorar, cumpliendo los planes de acción entre los públicos que componen la institución.

“El departamento de comunicación en las universidades, sobre todo públicas, está consolidado, existe un referente profesional (...) Las organizaciones universitarias han visto la necesidad de contar con un profesional que estratégicamente gestione todas las comunicaciones que se dan en la universidad y que son necesarias para dar a conocer la universidad y para transmitir o proyectar lo que es la universidad y, por lo tanto, generar imagen institucional” (E3MC).

De este modo, la Oficina de Comunicación es vista como aquella que se encarga de gestionar los adelantos de la comunicación en la universidad y se preocupa de tramitar los recursos de administración y soporte que promocionan los servicios de los medios de comunicación externos e internos.

“El sistema interno de la universidad es lo que se llama una estructura compleja (...) La estructura matricial más el sistema central de gobierno tienen información que sale de trecientos lugares y esto es un bombardeo de hiper información que deben situarse para después trasladarla” (E4MC).

En las distintas entrevistas quedó patente la idea que para fortalecer la entidad son importantes los procesos de comunicación dentro de la misma. La comunicación en la universidad no utiliza una línea determinada, tiene pautas de comportamiento de la institución que la entidad toma como punto de partida para saber qué debe y cómo lo debe hacer. Así, se realizan unos servicios de estrategias o políticas institucionales con un conjunto de técnicas marcadas por el equipo de gobierno de la universidad.

“La comunicación no está al margen de nada, está supeditada y al servicio de la universidad (...) En realidad, es un conjunto de instrumentos al servicio de una estrategia o de una política institucional” (E4MC).

“Los trabajos de comunicación que se realizan en la universidad han mejorado desde la respuesta que se da desde el gabinete de comunicación junto a los instrumentos y los apartados de comunicación al servicio de unas determinadas políticas de comunicación, que han de ser políticas académicas capaces de romper las fronteras que todavía nos separan a los distintos Departamentos y Facultades” (E1HC).

“Las políticas comunicativas siempre están supeditadas a las líneas estratégicas de la universidad, por ejemplo, si las políticas estratégicas dicen que hay que montar una ley de internalización, tú tienes que montar unas políticas comunicativas que vayan hacia la internalización, no puedes hacer unas políticas propias y las políticas administrativas no están al margen de nada” (E4MC).

Se da por hecho que las actividades comunicacionales que se ejecutan dentro de las entidades de educación superior deben seguir un patrón o modelo que pase por la aceptación de los distintos sectores que forman parte de la entidad.

“La necesidad de tener un departamento de comunicación es porque tenemos que estar presentes, tanto dentro de la universidad para gestionar toda la comunicación y flujos de comunicación interno como para gestionar la comunicación de cara a la sociedad, para estar presente y para demostrar que somos parte de la sociedad” (...) El área de comunicación de la universidad se dedica a gestionar los recursos de administración y soporte que promocionan la gestión de medios de comunicación, externos e internos” (E2MC).

Estas opiniones demuestran que las entidades de educación superior necesitan empoderarse y crear marcos de actuación aplicables a la realidad que se vive en las universidades, así como establecer un conjunto de políticas comunicativas que puedan servir de referencia a las decisiones y actuaciones realizadas dentro de la comunidad universitaria. Parte de estos objetivos radican en el desarrollo y evolución de la cultura organizacional que necesita mejorar la institución

Se necesita transmitir a los públicos de manera transversal una conciencia de cultura organizacional, utilizando una comunicación horizontal. Si en la entidad se tuviera un sentido de pertenencia alto no existirían muchos problemas, debido a que se crea una proactividad entre los públicos y estos tendrían el interés y la capacidad para obtener sus propias informaciones.

“Hay poca conciencia de cultura organizacional en la universidad y no está fomentada (...) Necesitamos aprender a gestionar para conseguir una unidad que pase de la verticalidad a la horizontalidad” (E2MC).

“Cada Facultad tienen su propia cultura organizacional. No existe una única cultura organizativa dentro de la universidad, coexisten diferentes tipos de culturas en función de las necesidades de cada Facultad” (E5MC).

“La comunicación interna construye la cultura interna y el proyecto de empresa, al igual que el proyecto de la organización” (E4MC).

De esta manera, se descubre el papel que juega la cultura y la comunicación en la universidad. Algunas de las personas entrevistadas consideran que para que esta cultura se fomente en la entidad y en los diversos públicos que la componen es necesario promover otras culturas.

Desde un punto de vista general, los expertos expresan que las universidades se han visto en la necesidad de contar con una persona o unidad que estratégicamente gestione todas las comunicaciones que se dan en la organización, transmitiendo o proyectando la imagen de la institución hacia la sociedad y hacia los públicos que la componen.

“A la universidad le falta trabajar el posicionamiento interno de la imagen y trabajar la imagen de marca” (E3MC).

“La universidad tiene una imagen brillante, con buenos resultados académicos y de prestigio” (E5MC).

“Las políticas nacionales e internacionales han ayudado a la universidad para posicionar la marca” (E4MC).

Los especialistas identifican características que se proyectan como problema dentro de la estructura organizacional de la universidad. La academia debe contar con una organización acorde a las tareas y necesidades de comunicación.

“Unos de los grandes hándicaps de la universidad ha sido la actuación positiva o negativa (...) Las organizaciones universitarias tienen un problema muy grave en comunicación interna y ese es el gran drama, además de la estructura compleja (...) Lo lógico en un sistema que estuviera bien sería la comunicación trasversal, pero esa clase de comunicación en la universidad no sirve por su complejidad” (E4MC).

La relación de la comunicación interna en la universidad debe implementar elementos donde la comunidad académica se sienta informada de los acontecimientos en el interior de la entidad. Es necesario hacer partícipe a los públicos internos a través de herramientas útiles que propaguen las informaciones y las tomas de decisión. El proceso de comunicación interna es importante debido a que contribuye en todas las actividades de información de la universidad.

“La comunicación interna te permite desarrollar la estrategia y cohesionar, para ello tienen que estar descentralizada, pero con responsabilidad. El decano tiene que ser el máximo responsable de la comunicación interna de su Facultad” (E4MC).

La comunicación interna construye la cultura institucional y es el proyecto base de una empresa u organización. Pero en las universidades existen problemas a la hora de solucionar problemáticas presentes en esta área.

“Una de las cosas a mejorar como siempre dentro de las instituciones es la comunicación interna, nos falta crear o tener herramientas que a nosotros nos unifique, que nos haga tener un sentido mayor de pertenencia (...) Una universidad tienen una estructura muy compleja, se encuentra subdividida en Departamentos, Facultades, Escuelas y esto dificulta los flujos y los canales de la comunicación interna” (E3MC).

En relación a las informaciones obtenidas en las entrevistas sobre la problemática que envuelve la comunicación interna, está la idea de que resulta dificultoso trabajar la problemática de la comunicación interna, deduciendo que en la organización existe un sistema de comunicación complejo donde los distintos órganos internos que componen la universidad emiten informaciones de distinto carácter y estas informaciones no pueden ser controlables. Las distintas áreas de la universidad manejan sus propias informaciones.

De igual manera, la periodicidad de los sucesos que se presentan en las Facultades, Centros e Institutos, que componen la universidad, hace que estos se conviertan en novedades constantes, donde cada área de investigación genera las informaciones que deben ser trasladadas a la sociedad.

Las funciones que realiza la comunicación en una universidad son importantes debido a que establecen comunicación directa con los públicos, ayudando a proyectar la imagen de la institución.

“La comunicación en la universidad está bien articulada, sobre todo lo que es la comunicación que se establece con los *stakeholder* externos, sea con medios de comunicación o con los propios alumnos, ex alumnos. Todo ello se encuentra bien articulado con estrategias de dar a conocer la universidad que han sabido gestionar para resaltar la imagen” (E3MC).

“Nos preocupa mucho el flujo de comunicación con el usuario matriculado o futuro matriculado y esto se gestionan desde el área de comunicación del Centro y también de la propia Universidad” (E2MC).

Estas prácticas generan canales directos de comunicación que no existían antes y son muy necesarios para trabajar la política de descentralización relacionada con la información.

“Las políticas académicas comunicativas necesitan pasar por una cierta descentralización, es decir que no todo esté centralizado en un organismo único, donde el Rectorado es el único que se encarga de esa gestión (...) Es necesaria una política de descentralización en la gestión, pero una política de descentralización que conlleve no solo los aspectos de comunicación” (E1HC).

La comunicación utilizada se centra más en mirar de cerca a públicos externos y futuros públicos dejando de lado a los ya existentes. Las instituciones de educación superior deben proyectar su imagen y trabajar en asuntos puntuales dirigidos a aquellos públicos que la componen.

“La comunicación interna, la comunicación externa e internet son los tres pilares que representa a la institución en el mundo” (E4MC).

“La universidad como ente se preocupa más de hablar con los de fuera (medios de comunicación, futuros alumnos, otras universidades) pero, normalmente, con los propios alumnos poco (...) Es importante involucrar a los alumnos en parte de las comunicaciones que hace “(E5MC).

“El departamento de comunicación en una universidad, tiene que hacer estrategias de comunicación internas para los alumnos (...) Todo lo que es comunicación externa se está trabajando muy bien y más por la competencia entre universidades. La universidad ha sabido posicionarse muy bien y transmitir los rasgos diferenciales que tenemos con otras universidades” (E1MC).

Es evidente que las instituciones de educación superior poseen puntos fuertes y débiles en sus estructuras de organización comunicacional e institucional. Al indagar sobre estos aspectos, las personas entrevistadas señalan que las universidades conservan algunos factores mejorables a la hora de comunicar. También destacan como algunas disciplinas pudieran ser incorporadas al área de comunicación y en la gestión comunicacional de la universidad. Por ejemplo, las aportaciones de responsables de Relaciones Públicas serían un buen apoyo en las universidades.

“Una debilidad de comunicación es que creo que se han de trabajar más las Relaciones Públicas con los *influencers*, que pueden ser prescriptores de una mejor imagen de marca de la universidad. Creo que los órganos de gobierno no le dedican el tiempo necesario (...) Por otra parte, otra de las debilidades institucionales que tienen las universidades españolas es su conjunto es que no saben captar dinero de entidades privadas” (E1HC).

Los expertos de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, piensan que una de las problemáticas o debilidades más notorias de una entidad de educación superior es su estructura organizativa y el manejo de sus funciones al ser una macro-entidad que genera bastante contenido.

“La universidad es un sistema complejo porque tenemos la línea gerencial y la línea política, por lo tanto, tenemos un circuito difícil en cuanto al sistema de comunicación y al ser complicado dificulta la cohesión de la organización, pues al final hay muchas estructuras de organización interna” (E4MC).

“Una de las mayores debilidades encontrada ha sido la potencialización de las redes sociales” (E2MC).

“La vida administrativa universitaria tiene unos ritmos asincrónicos con los ritmos que exige el mundo actual de la comunicación digital y eso crea grandes conflictos en la gestión de la información de la comunicación y les hace parecer incompetentes” (E1HC).

Identificando los elementos débiles y fuertes, es importante destacar las ventajas expresadas a la hora de implementar un área de comunicación en las entidades de educación superior ya que ayudan al acercamiento de los distintos públicos con las áreas centrales de la entidad. Se comenta la posibilidad de gestionar la comunicación de un modo distinto a lo que se gestiona tradicionalmente porque los medios necesitan informaciones mediáticas y al instante, un ritmo que no va acorde con todas las informaciones que se generan en la universidad.

En cualquier empresa o entidad existen retos en su día a día y las instituciones de educación superior no son la excepción. Tras la conversación con algunos profesores y profesoras del PDI de la Universidad Autónoma de Barcelona se descubren algunos desafíos:

“La estructura administrativa de una universidad no está adaptada para una aceleración de los ritmos de trabajo, la universidad no es la sociedad, la universidad tienen unos ritmos de trabajo lentos y han de ser lentos porque cualquier cambio que se introduce afecta a muchas personas y a la transmisión del conocimiento” (E1HC).

“Las actividades de comunicación a nivel universitario tienen que innovar” (E5MC)

La disponibilidad de abrirse a todas las plataformas digitales que puedan existir de comunicación es un gran reto institucional para las entidades de educación superior. La manera de dirigirse a las redes sociales es una debilidad, por lo que aquellas personas que manejen esta área deben estar al corriente de su uso.

“La universidad ha de tener un ritmo de trabajo que le dé tiempo a sedimentar, procesar y evaluar mejor una determinada información (...) En la universidad hemos de aceptar que un hecho noticia puede seguir siendo noticia una semana después de haberse producido, algo que no aceptaría un medio” (E1HC).

“El reto por el cual tiene que pasar la universidad son las redes sociales, porque su público objetivo está en las redes sociales (...) Falta un liderazgo tecnológico y de reciclaje (...) A su vez, creo que hay un desaprovechamiento de recursos que se pierden” (E5MC).

“Un reto contemplado sería que las funciones de la comunicación interna y externa en la universidad deben saber gestionar los conflictos, por lo tanto, las plataformas digitales han de saberse incorporar con atención y saber gestionar los problemas” (E1HC).

Las generaciones que llegan a las universidades ya son expertas en las nuevas tecnologías y en todo lo que es comunicación online, por lo cual la innovación e integración de nuevas tecnologías es un importante reto para las entidades de educación superior.

“El lenguaje de comunicación utilizado en la universidad se tiene que adaptar al nuevo público” (E2MC).

“Los nuevos retos que debe afrontar la comunicación y la organización, y más con las nuevas generaciones que nos vienen, es lo tecnológico, todo lo que es comunicación online” (E3MC).

“otros retos serían, al igual que la incorporación de recursos audiovisuales y multimedia: una televisión propia, soporte a los grupos de investigación, potenciar las redes sociales, una red de expertos para ofrecer a los medios de comunicación y la creación de grupos de opinión” (E2MC).

En definitiva, subyace la importancia de la comunicación en las entidades de educación superior y dependerá de su sistema o estructura institucional. Por esta razón es muy adecuado abordar el concepto de estrategias de comunicación y su aplicación en la universidad.

6.3. Planteamiento constructivo de las estrategias de comunicación en la UAB

En las entidades de educación superior se plantean los planes estratégicos y planes de comunicación como una solución a los problemas comunicacionales y organizativos presentes en la universidad. A su vez, se convierten en oportunidades para favorecer las innovaciones de gestión.

“Las estrategias de comunicación van vinculadas a los gobiernos que han estado en la dirección de la universidad en cada uno de sus mandatos, por lo tanto, no hay una estrategia única (...) Son distintas las sensibilidades que tenemos en relación al ámbito de comunicación” (E1HC).

“El plan estratégico contempla qué queremos hacer con relación a la comunicación interna y qué queremos hacer en cuanto a la comunicación externa, cuál es la visión de estas dos comunicaciones y cuáles son las acciones que queremos realizar” (E2MC).

“Existen planes estratégicos, pero están más articulados hacia la comunicación externa o la comunicación corporativa, a nivel interno se debería trabajar más y se debería apostar por una estrategia basada en cohesionar, dar a conocer cuáles son las raíces, misión, visión de la organización, esta parte no se ha trabajado” (E3MC).

Desde la perspectiva de los expertos en la UAB, la universidad realiza un gran esfuerzo en los trabajos comunicativos ofertados a los públicos internos, sin embargo, se detecta un cierto abandono en los procesos comunicativos dirigidos al público interno, lo que trae como

consecuencia la falta de participación e integración en las acciones planteadas por los planes estratégicos.

Los planes estratégicos en la universidad deben ser tácticos y específicos para mejorar la comunicación entre algunos públicos que componen la entidad, cohesionando un plan general, no solo para el público de fuera sino también para el que se encuentra dentro, visualizando a estos públicos como los embajadores de la institución. Con este plan a corto plazo la universidad tendría la oportunidad de medir los resultados constantemente e implantar nuevas tácticas que respondan a las necesidades encontradas durante su ejecución.

“Los planes estratégicos me parecen bien siempre y cuando sean realistas y realizables, todo depende lo que hay detrás de ese plan estratégico (...) Considero que las estrategias de comunicación de la universidad son una buena estrategia” (E5MC).

La universidad debe cohesionar sus estrategias, priorizando los temas importantes para obtener una respuesta de las necesidades de comunicación presentes en la entidad. Para ello, la institución debe estar descentralizada y se deben crear opciones que mejoren la comunicación entre los públicos.

“Los canales utilizados por la universidad, correo, intranet, son necesarios si te garantizan una comunicación interna ¿Para mejorar la comunicación interna que tengo que hacer o añadir? (...) El *feed-back* es un ejercicio de comunicación interna muy importante y es auténtica comunicación interna” (E4MC).

“Trabajar las estrategias de comunicación no es una tarea fácil teniendo en cuenta la estructura compleja de la universidad, pero si que se puede articular. Para ello, se deben establecer canales, protocolos, definiendo qué hay que comunicar exactamente... para que lo táctico y operativo se articule desde las propias Facultades” (E3MC).

La universidad debe mejorar su forma de evaluar los resultados obtenidos en las estrategias planteadas a corto plazo para que la academia pueda crear programas innovadores acordes a las necesidades vigentes. También es necesario crear estrategias de comunicación que generen cambios desde la verticalidad a la horizontalidad, aprobando un mejor desarrollo de las actividades comunicativas y fortaleciendo la cultura de pertenencia entre sus públicos.

Así mismo, es muy interesante la participación de los públicos en dichas estrategias, convirtiéndolos en factores activos del éxito y obtención de los resultados buscados por la universidad.

“La idea es empoderar a la gente en su trabajo y hacer que se sientan cómodos con lo que hacen” (E2MC).

“Los planes estratégicos creo que ya se hacen bien integrando en la realización de esos planes a un conjunto plural de sensibilidades, estamentales, territoriales, históricas, siempre en conflictos. Luego queda una especie de desiderátum sobre cómo se ha de implementar, cómo poner en marcha, cómo se va desarrollar. Generalmente, como el plan estratégico se fija a largo plazo y los gobiernos que rigen la universidad se rigen por periodos cortos el plan estratégico queda sin desarrollar” (E1HC).

Las opiniones obtenidas de los diferentes expertos de la UAB sugieren que el planteamiento de la planificación estratégica en los procesos universitarios marca la diferencia. La universidad como estructura matricial ha tenido que adoptar sistemas gerenciales, organizando cambios en imágenes de marca de estas universidades.

Las estrategias de comunicación juegan un importante rol. La universidad sin comunicación no es capaz de promover las informaciones destacadas. Por otro lado, se considera que los planteamientos estratégicos instaurados por las universidades son diseños cerrados, debido a que abordan una serie de estrategias y acciones basadas en el análisis y evaluación de las necesidades de la institución. A su vez, la elaboración del plan estratégico se ampara en un diagnóstico situacional de la organización, en el que los públicos interno y externo dan su opinión sobre la problemática.

6.4. Valoración de la organización institucional por parte de expertos/as en gestión y en comunicación de la UAB

La organización institucional de la UAB mantiene la esencia de la universidad: su historia, objetivos, misión y procesos, a través de los cuales se compone la estructura que la forma. La organización institucional se apoya en las actividades organizativas para dar vida a la estructura de la entidad, creando un estilo propio acorde al sistema de gestión que la representa.

“Los sistemas de comunicación integrados tienen que tener una política institucional clara. Esta política se enmarca a través del plan estratégico, plan directivo, donde se contemplan objetivos como la misión, la visión, estrategias, los valores, identidad, la marca (...) La comunicación no tiene sentido al margen de la estrategia, no se puede hacer comunicación al margen de unos objetivos y hay que establecer líneas comunicativas de marketing que apoyen las actividades organizativas” (E4MC).

Cabe considerar que las instituciones de educación superior se gobiernan a través de distintos sistemas burocráticos. Las universidades funcionan con lo que se considera una estructura compleja debido a que su formación de mando se integra por una línea gerencial y una línea política, denominada como una distribución administrativa matricial. La universidad funciona de un modo diferente a otras organizaciones, su estructura y funcionalidad depende de las funciones, actividades y tareas que esta desarrolla.

Dentro de la universidad existen conflictos de comunicación interna y externa siendo necesaria la realización de avances y mejoras en la estructura administrativa, mientras que algunos expresan que las universidades necesitan realizar acciones concretas encaminadas a la colaboración entre las distintas áreas que componen la entidad.

“Lo que ocurre en las universidades, es lo que ocurre en la sociedad en general, creo que hay una falta de cohesión” (E4MC).

Proyectamos algunos retos primordiales como implicar a algunos agentes sociales que no están, por ejemplo, ayuntamientos, vecinos y asociaciones (...) Para lograr estos objetivos se contempla dividir el área de comunicación en cinco partes: relación con medios de comunicación; desarrollo de la web tanto externa como interna; punto

de información al estudiante; promoción de grados, master y formación continuada; servicio audiovisual y multimedia” (E2MC).

Las leyes que avalan la creación de las universidades les permiten establecer sus órganos de gobierno y su estructura organizativa, así como entidades autónomas regidas por sus leyes internas. Sin embargo, para los/as entrevistados/as, la organización institucional de las universidades va de la mano de aquellos factores que no les permiten desarrollar los procesos organizativos y administrativos. La entidad necesita una mayor eficacia en los servicios que ofrece, comprendiendo que la organización es muy compleja. Se encuentran gobernadas por un organismo máximo: el Rectorado, desde donde se verifican las funciones generales y específicas de las distintas áreas que componen la universidad. Para los/as entrevistados/as la organización institucional en las universidades crea un sistema que auxilia a la entidad con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

La organización institucional de las universidades tiene una alta repercusión en los valores organizativos, estas universidades forman diversos flujos comunicativos organizacionales, desde el ascendente, descendente, horizontal y vertical, todos ellos compartiendo una misma estructura, pero utilizadas por áreas.

**CUARTA PARTE: ANÁLISIS PEST,
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

7. ANÁLISIS PEST DE LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

7.1. Factores que influyen en el trabajo de comunicación en la universidad

Tras la investigación mixta con las diferentes técnicas realizadas, nos atrevemos a realizar un análisis PEST sobre la comunicación en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU tomando como punto de partida la interpretación de los distintos resultados obtenidos.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas o instituciones. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica y que puede tener algún tipo de incidencia.

PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos, por lo general, están fuera del control de la organización y, muchas veces, se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Al identificar diversos elementos en el estudio realizado sobre las estrategias de comunicación y la organización institucional que comprende una entidad de educación superior como es el caso de la UPV/EHU y teniendo en cuenta las opiniones tanto de los públicos internos y externos que componen la institución, hemos llegado a la conclusión de que a pesar de la buena imagen que se refleja en los medios de comunicación y del trabajo

que realiza la Oficina de Comunicación, esta no escapa a la problemática de factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos en su estructura.

Por estas consideraciones, se realiza un análisis señalando la situación de la institución en base a algunos factores externos que afectan directa o indirectamente a la organización en el alcance de los objetivos propuestos por la institución.

Políticas Institucionales

A nivel interno, la universidad se basa en sus propias políticas, es decir, funciona por un poder jerárquico implementado desde su creación. A la vez, desarrolla características técnicas de acuerdo a los Campus que la componen.

Las políticas institucionales afectan a todos los órganos de la universidad. Teniendo en cuenta que las políticas institucionales son aquellas alineaciones generales que funcionan de guía para el alcance de objetivos concretos, a continuación, planteamos algunos factores que necesitan ser mejorados:

- Mejorar la división territorial por Campus en cuanto al trabajo comunicativo de la Oficina de Comunicación.
- Comunicación entre Centros
- Organización a la hora de trabajar para un objetivo en común
- Aplicación de las estrategias de comunicación por Centros
- Sentido de equidad y pertenencia por área para la proyección de una misma imagen
- Unir una misma misión, visión y objetivo de comunicación
- Mejora en los procesos burocráticos
- Ejecutar programas de integración y trabajo en equipo

Situación Organizacional

Para conocer las políticas institucionales es necesario estar al tanto de la situación organizacional que caracteriza a la entidad en relación a los trabajos de comunicación que desarrolla.

La UPV/EHU posee su propia cultura e identidad, distinguida por su marca y su trayectoria en la región, que está medida a través de sus valores, situaciones, informaciones, logotipo, comportamientos, hábitos, etc.

La Oficina de Comunicación fue fundada en 2010 en la sede de la institución, que es el Campus de Bizkaia. Cuenta con responsables en los otros dos Campus (Álava y Gipuzkoa) y un contacto de prensa por cada Facultad.

A continuación, exponemos algunos argumentos con relación a la importancia del conocimiento de la situación organizacional de la institución para mejorar la comunicación.

- La necesidad de que exista una mejora en los procesos comunicativos entre los públicos que la componen
- Lograr una integración de los procesos comunicativos entre Centros, Facultades e Institutos
- Crear tácticas para reconocer cuáles son los trabajos de comunicación que se realizan en la institución y visibilizar más las funciones de la Oficina de Comunicación entre los públicos internos.
- Facilitar la interacción e información entre la sección de comunicación y los públicos de la universidad
- Mover los recursos humanos existentes en la institución para trabajar conjuntamente en un mismo objetivo

Innovación e Implementación de las TIC

La adopción de los avances tecnológicos y el uso de herramientas de comunicación online son parte de los recursos que les permiten a las instituciones estar a la altura de los cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y sobre todo de oferta de titulaciones frente a otras universidades.

Las universidades, al igual que las demás instituciones, se han visto en la obligación de integrar en su organigrama equipos que les ayuden a llegar a ese público de modo rápido y directo.

El cambio hacia la innovación conlleva plazos de tiempo largos para su implementación dentro en las entidades de educación superior, como es el caso de la UPV/EHU. Esta universidad espera generar diversos cambios y actitudes dentro de los sectores de la comunidad universitaria. Algunos de los cambios que se identifican son:

- Con la implementación de herramientas online se favorece el entorno y la infraestructura de la institución
- Se propaga la imagen y los servicios que oferta la institución
- Una mejor integración en los asuntos institucionales
- Se atrae la atención de los públicos de la entidad
- Un mejor aprovechamiento de las informaciones y actividades que se generan en la universidad
- Acceso a nuevos canales de difusión e información

Mejora en los Procesos de Comunicación

A continuación, se exponen algunos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar el trabajo de comunicación en la universidad. Con este análisis identificamos situaciones reales de la institución que pueden perturbar los procesos de comunicación.

Político

- La Oficina de Comunicación se encuentra muy orientada a la información y menos orientada al desarrollo de estrategias de comunicación.
- Poca coordinación entre los Campus, Facultades, Centros e Institutos de investigación para comunicar las informaciones universitarias
- Poco personal dentro de la oficina y pocos medios para desarrollar sus funciones para la complejidad que supone la UPV/EHU
- Falta de comunicación con los Centros para divulgar las actividades
- Cambio en las políticas administrativas

Económico

- Políticas de innovación desde sus recursos
- Crisis económica del país
- Déficit de personas en el área
- Inversión en infraestructuras
- Inversión en equipos tecnológicos
- Optimizar los recursos que posee para realizar una buena labor comunicativa

Social

- Se encuentra dentro de las universidades públicas más reconocidas de España
- Descontento de alguna parte del público interno que filtra informaciones negativas de la institución a los medios de comunicación
- Reforzar la imagen corporativa ante la sociedad
- Fortalecer la comunicación con los medios de comunicación, ya que algunos medios exigen innovación en los formatos de la comunicación. También fortalecer la comunicación y las consultas de expertos como fuentes de información
- Es un punto de referencia para la sociedad vasca

Tecnológico

- Una mejora en la web de la universidad para que sea más amigable el interfaz para los usuarios
- Integración de las redes sociales en las estrategias de comunicación
- Integración de nuevos accesos tecnológicos en el trabajo de comunicación
- Influencia de los cambios tecnológicos en la propagación del mensaje
- Ajustar las ofertas tecnológicas a las necesidades de la universidad

El resultado obtenido ha sido una comprensión oral de todos los factores encontrados durante la investigación. Con este pequeño estudio hemos querido evaluar elementos que afectan al desarrollo de las estrategias de comunicación y la puesta en marcha del plan institucional. También es preciso señalar que muchos de estos aspectos están siendo continuamente elementos de mejora dentro de la política institucional de la UPV/EHU, tal y como se recoge en el nuevo Plan Estratégico que ha sido aprobado el 12 de julio de 2018 y que entrará en vigor en 2019-2021. Un plan que ha contado con la invitación a participar con sugerencias y aportaciones del público interno de la universidad, siempre con un mismo deseo: servir a la sociedad vasca y a la sociedad en general con calidad y excelencia desde todos sus estamentos.

7.2. Identificación de oportunidades y amenazas

En esta época de competencia, convergencia y globalidad, la UPV/EHU para poder mostrar el trabajo que realiza debe aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que la rodean. A través de este análisis evaluamos algunas directrices, al igual que aquellos hechos presentes en la universidad que necesitan ser controlados, dado los constantes cambios que se producen en la sociedad actual y en la institución.

Una ventaja de este estudio ha sido que, al igual que se pueden detectar factores que influyen en los trabajos de comunicación en la institución, ayuda a descubrir cuáles pueden ser las oportunidades y las amenazas presentes en la universidad:

Oportunidades

- Es una de las mejores instituciones públicas que brinda servicio a los medios de comunicación
- Es un punto de referencia para la sociedad vasca
- Optimiza los pocos recursos que posee para realizar una buena labor comunicativa
- Posicionamiento de la marca UPV/EHU en un nivel destacable
- Avances en la integración del logo y la marca de la entidad
- Contactos e informaciones importantes para la sociedad
- Plan de Comunicación

Amenazas

- Poca percepción del trabajo de comunicación que se está realizando, por tanto, será un reto mejorable
- El aumento de competencia en el sector
- Constante innovación tecnológica
- Procesos burocráticos
- Integración de los públicos internos
- Problemas comunicativos internos
- Dotación de personal para los trabajos de comunicación

7.3. Sugerencias para mejorar las estrategias de comunicación en la UPV/EHU

Tras el desarrollo de la investigación se sugieren algunas recomendaciones que podrían mejorar las estrategias de comunicación en la UPV/EHU:

- Se sugiere implementar estrategias específicas por Campus y de forma más cercana se podría hacer un seguimiento de estas estrategias.
- La Oficina de Comunicación podría efectuar un diagnóstico de comunicación para saber qué necesitan los diferentes públicos para intercambiar opiniones y conocer las necesidades que pueden tener las distintas áreas de conocimiento o los Centros de la UPV/EHU.
- Se sugiere trabajar y fortalecer más la comunicación con los estudiantes debido a que éstos no conocen el trabajo que se está realizando desde la Oficina de Comunicación.
- Se sugiere diseñar modelos de comunicación internos desde un punto de vista corporativo, que ayuden a mejorar la percepción de los trabajos de comunicación que se desarrollan desde la Oficina de Comunicación.
- Sería necesaria la figura de un técnico en comunicación interna que desempeñe la función de enlace entre las necesidades de los públicos internos y las publicaciones que la Oficina de Comunicación tiene que difundir a la comunidad universitaria.
- Desde el equipo Rectoral es necesaria la valoración institucional para el beneficio de los resultados.
- Se sugiere contar mucho más con la participación de los diversos públicos para que se involucren en la realidad de la UPV/EHU.
- Se sugiere evaluar si dentro del marco de la misión, visión y objetivos de la institución se reflejan las estrategias aprobadas por los órganos de representación de la entidad y si estas han generado resultados positivos para la universidad.
- Por cada equipo de Campus se deberían evaluar cuáles son las zonas de la universidad que no tienen mucho contacto de comunicación y se sugiere gestionar su incorporación para que exista una igualdad de trabajo en todas las Facultades, Escuelas, Institutos, Centros, etc.
- Se sugiere trabajar más con la integración en los procesos comunicativos de la comunidad universitaria, consolidando un mismo sentido de pertenencia y de cultura organizacional en la UPV/EHU.

- Se sugiere publicar los resultados alcanzados tras el primer y segundo Plan Estratégico para integrar a la comunidad universitaria en los siguientes Planes de Comunicación.
- Se sugiere ofertar formación y capacitación a aquellos/as profesionales que se encuentran inscritos/as en la base de datos de ADITUA, con el objetivo de comunicar mejor a través de los medios de comunicación.
- Se sugiere integrar otras redes sociales que permitan a la institución acercarse más a las nuevas generaciones.
- Se sugiere crear acciones y competencias de profesionales en el ámbito de las Relaciones Públicas para gestionar asuntos relacionados con estas competencias como por ejemplo garantizar la respuesta de informaciones cuando así se necesite por determinados medios de comunicación u otros organismos.
- Se sugiere dialogar con los diferentes públicos internos que componen la universidad (Alumnos, PAS, PDI) y externos para escuchar sus peticiones o demandas de mejora en los procesos informativos y/o comunicativos.
- Se sugiere evaluar la relación que tiene la Oficina de Comunicación de la entidad con los profesionales de los medios de comunicación de su entorno.
- Para el público externos o la sociedad en general, se sugiere una guía donde se especifiquen los requisitos o el modo más factible para contactar con la Oficina de Comunicación cuando se necesite para temas concretos

8.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

8.1. Discusión

Sostenemos que el concepto de Plan Estratégico en las universidades reúne acciones de innovación orientadas a alcanzar nuevos objetivos, de manera que la comunicación se convierta en parte significativa dentro de los procesos organizativos que se realizan en una universidad.

Defendemos que el modelo organizacional, la implementación de la comunicación y la creación de estrategias comunicativas en las entidades de educación superior universitaria promueven un nuevo ambiente más participativo.

Observamos que los gestores de la comunicación en la universidad buscan dar el valor que se merece a este ámbito informativo y comunicativo, pero es necesario estimular la escucha en la propia comunidad universitaria y promover el acercamiento y la participación dentro de la universidad. Para lograr este objetivo es necesario difundir los trabajos que desarrolla la Oficina de Comunicación y esto implica insertar en la cultura de la entidad una continuidad de servicios, tareas, informes, actos y estrategias que mejorarían las opiniones de los públicos internos y externos. Reforzar la comunicación interna es una pieza fundamental dentro del Plan de Comunicación. Además, es importante conocer la percepción de los públicos y de los profesionales de los medios de comunicación en relación a la implementación de las estrategias comunicativas en la universidad y valorar su opinión acerca de los retos y objetivos.

Por otro lado, es clave gestionar correctamente la comunicación interna en la UPV/EHU porque el sentimiento de pertenencia a la universidad es vital para su funcionamiento, esto

sucede cuando los trabajadores se enorgullecen de pertenecer a la empresa no sólo por el trabajo que realizan sino por todos sus aspectos y funciones, contribuyendo a que ésta mejore en su conjunto. El conocimiento real y profundo de la organización en base a una adecuada identidad corporativa, en la que puedan tomar decisiones y sentirse parte de ella, puede generar lazos afectivos y compromisos más personales con la universidad. Cada persona de la universidad es una embajadora de la marca UPV/EHU en su entorno más cercano (familia, amigos, municipio, redes sociales...) De manera que si transmite su sentimiento, orgullo, identidad de pertenencia a la institución generará impresiones positivas y contrarrestará las posibles negativas. Este es un aspecto que cobra cada día mayor importancia dentro del marketing interno de las instituciones de educación universitaria en la organización a nivel global.

La opinión y la participación del público interno y del público externo representa una estrategia de partida a la hora de motivar una actitud positiva hacia la marca UPV/EHU, con la que todos los sectores implicados deben sentirse identificados. Los medios de comunicación locales o de proximidad se convierten en espacios esenciales de proyección de la marca universidad, generando foros de debate público y de gestión de políticas públicas.

Consideramos que todos los sectores de la universidad tienen que ser conscientes de la interrelación de todas las actividades de la organización y de la importancia de su labor para conseguir el objetivo final: educación, investigación, innovación, vinculación/participación e internacionalización, de una marca institucional como es la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Además, la comunicación supone actualmente un ejercicio inherente a la responsabilidad social corporativa bajo la acción de transparencia, que consiste en comunicar a la sociedad los resultados de su actividad de una manera ética y adecuada. Conceptos que no están vacíos de valor, sino todo lo contrario, son claves para generar credibilidad y confianza.

8.2. Conclusiones generales

La investigación mixta que se ha desarrollado con técnicas cualitativas y cuantitativas ha permitido responder a las hipótesis de investigación que se plantearon al inicio del estudio, además de otras conclusiones que se desarrollan a continuación.

C1. Respondiendo a la H1 en la que se estableció que **la UPV/EHU trata de conseguir una mejora en la comunicación interna y comunicación externa con las estrategias contempladas en el Plan de Comunicación**, esta hipótesis se confirma.

La UPV/EHU es una entidad de educación superior que desde 2012 cuenta con el primer Plan de Comunicación (2012-2016). Este Plan ha supuesto una guía para la institución estableciendo la gestión de la imagen de la institución, mejora la comunicación entre los distintos grupos que forman la entidad, difunde los trabajos científicos que se desarrollan en el seno de la institución y conciencia a la comunidad universitaria de que la Oficina de Comunicación se encuentra a disposición de toda la comunidad universitaria. Así lo han confirmado las personas entrevistadas pertenecientes al público interno de la universidad como el público externo y las personas encargadas del área de comunicación.

Se ha constatado que la comunicación y las estrategias son clave para conseguir el cumplimiento de las tareas comunicativas con los públicos de la universidad. Estos Planes simbolizan un esquema de objetivos, propósitos y metas a los que la institución debe responder a través de la comunicación colectiva. Para ello, la Oficina de Comunicación de la UPV/EHU desarrolla su trabajo a través de herramientas percibidas por los públicos, a través del Plan Estratégico de la UPV/EHU y del Plan de Comunicación, que son utilizados como guías de trabajo institucional para la universidad. Los públicos visualizan que existe una Oficina de Comunicación en la entidad, sin embargo, perciben una falta de contacto con ellos sobre el trabajo que se realiza. Así, la comunidad universitaria plantea como reto la mejora y la innovación de este tipo de comunicación en la institución.

La propia universidad, tras la evaluación del Plan de Comunicación 2012-2016, detecta la falta de una dirección de estrategias de comunicación que se implementará con el nuevo Plan de Comunicación 2016-2019.

Por su parte, el objetivo que busca la Oficina de Comunicación en la UPV/EHU es alcanzar una imagen unitaria de los trabajos que realiza la propia área de Comunicación con la creación de tácticas que permitan que el público interno se integre en los trabajos de comunicación. A su vez, necesita reforzar la comunicación organizacional, utilizando las estrategias de un modo más accesible y dirigidas fundamentalmente al público interno.

En relación a la comunicación externa, la institución dispone de proyectos y actividades claves para la proyección de la imagen y desarrollo de políticas de comunicación orientadas al público externo. Las funciones de la Oficina de Comunicación en este proceso de comunicación externa son las tradicionales: mejorar y fomentar la relación de la academia con la sociedad y los medios de comunicación, prestando especial atención a la disfunción de las informaciones que pueden ser difundidas. La universidad junto a la Oficina de Comunicación trabaja para complementar las estrategias de comunicación trazadas en el Plan de Comunicación, respondiendo así a las necesidades de los medios de comunicación analógicos y digitales que solicitan información de la UPV/EHU.

C2. Como segunda hipótesis (H2) se formula que **la estructura de la universidad ayuda a que las tácticas de comunicación consigan los objetivos trazados en el Plan de Comunicación.** Esta hipótesis se confirma parcialmente porque tanto el público interno como el público externo al que se dirige la comunicación institucional ven una complejidad en la macro-estructura de la UPV/EHU y aunque en el último Plan de Comunicación se quiere ver más efectiva la descentralización de la Oficina de Comunicación el recorrido todavía está en proceso. La universidad tiene este reto entre sus objetivos.

La distribución de los Campus de la universidad está por Titulaciones y según la perspectiva de las personas entrevistadas y encuestadas no se reconocen suficientemente las tácticas de comunicación. No es que la estructura y la distribución de la universidad no ayude a alcanzar los objetivos, sino que el Plan de Comunicación está pensado a nivel general, sin tener en cuenta las diferentes necesidades que pueden surgir por Centros y por públicos (interno y externo). Sin embargo, se ha visto que después del Plan Estratégico de 2012-2016 se da mayor importancia a la comunicación interna y comunicación externa.

La cultura y las opiniones de los Centros es diferente, puesto que las áreas pertenecen a cinco ramas de conocimiento (Arte y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ingeniería y Arquitectura) y en cada una de ellas se abordan de modo distinto las tácticas implementadas para alcanzar los objetivos de la institución.

La UPV/EHU es una entidad de educación superior universitaria que constantemente está produciendo informaciones y que posee una imagen positiva frente a la sociedad, pero es necesario reforzarla, ya que a través de la investigación se ha notado que algunos colectivos de la comunidad universitaria no visualizan el objetivo de la comunicación ni se sienten integrados/as en los trabajos de comunicación que se realizan.

Se ha constatado que las tácticas de comunicación al igual que las estrategias son muy amplias, varían circunstancialmente dependiendo de las necesidades encontradas en la evaluación y constitución de los Centros de la universidad.

Tras la implementación de los planes de comunicación, la institución ha logrado llegar a áreas donde anteriormente no resultaba fácil la coordinación: Centros, Escuelas, Facultades...aunque, estas acciones deben ser mejoradas ya que el 32,3% de las personas encuestadas no sabe o no contesta ante la interrogante de ¿Cómo evalúas las acciones de comunicación?

Por otro lado, en la investigación encontramos que el 30,17% de las personas encuestadas pertenecientes al público interno de la UPV/EHU considera que la institución posee una estructura de comunicación buena, porcentaje que podía ser mayor. Eso supone que los procesos comunicativos deben ser trabajados por la institución para mejorar la percepción del público interno.

C3. La gestión de la comunicación interna de la UPV/EHU es valorada de forma positiva por el público interno y público externo (H3). Se confirma parcialmente porque tanto el público interno como externo la valora de forma positiva, pero opinan que la gestión de la comunicación puede ser mejorable.

El público interno (PDI, PAS y Alumnado) son los productores de información, por ello, es evidente la necesidad de servicios de comunicación interna acorde a sus necesidades. Desde los ámbitos comunicacionales, es una tarea prioritaria el hecho de mejorar las tácticas y

métodos de comunicación interna que realice la institución. Lograr que los públicos internos identifiquen los trabajos de comunicación que se elaboran desde la Oficina de Comunicación permitirá a la UPV/EHU reforzar su imagen, al igual que crear una complicidad entre lo que se dice dentro de la institución y cómo llega a la sociedad. Una comunicación participativa puede ayudar a mejorar el desarrollo de las actividades que se realizan en los diferentes Campus. Ahora bien, la Oficina de Comunicación necesita motivar a los distintos conglomerados para que participen en los procesos de comunicación que se efectúan desde las distintas Facultades, Escuelas, Institutos y Centros. Son aspectos básicos para que la institución logre un objetivo explícito de comunicación en universidad.

El público interno construye y difunde la imagen de la institución a través del procesamiento de información que recibe y emite sobre la universidad y sus diferentes áreas, lo que relaciona la imagen con la percepción del público. Durante la investigación la percepción de las personas encuestadas ha sido valorada como ‘regular’, valoración que influye en las acciones comunicativas.

La gestión de la comunicación y la administración pública de la UPV/EHU deben hacer partícipe al público interno del proceso de formación de la imagen de la institución debido a que influye también en el público externo (nivel de información y conocimiento que tenga de la institución). Esto se puede conseguir con la creación de más canales, más soportes y más medios técnicos y humanos que logren gestionar correctamente la comunicación y las informaciones de la universidad.

El proceso y formación de la imagen en una institución como la UPV/EHU son muy complejos, constituyen toda la planificación de la institución y los diversos objetivos hacia los públicos (interno y externo). De tal forma que exige mejorar la relación con el público interno y reforzar la comunicación con el público externo, reforzando así la comunicación y la participación institucional.

Por otro lado, los resultados de la investigación ofrecen una valoración positiva correspondiente al trabajo y evolución de la imagen institucional de la universidad, debido a que tiempo atrás, desde la perspectiva de algunos PDI de los tres Campus consideran que la institución busca “una imagen conciliadora entre la administración y la comunicación que se realiza” dato que refleja una percepción “regular” y que debe ser trabajada para integrar más al público interno. A su vez, estos sectores consideran que la gestión de la comunicación en la institución necesita mejoras (45.3%) al admitir que la institución necesita implementar nuevas estrategias.

C4. La gestión de comunicación de la UPV/EHU refuerza la imagen de la institución hacia la sociedad (H4). Esta hipótesis ha sido confirmada aun sabiendo que falta camino por recorrer a nivel interno.

La Oficina de Comunicación trabaja la comunicación con los ejes trazados en el Plan de Comunicación divididos por campos de acción, público externo y público interno. La percepción que se tiene es que la institución se esfuerza por perfeccionar los trabajos de comunicación hacia el exterior (medios de comunicación y sociedad), no dando tanta importancia al público interno y esto hace que no se reflejen correctamente los resultados que puede proyectar la institución, ya que el público interno genera mucha información, trabaja en muchas actividades académicas y científicas, que pueden ser divulgadas a la sociedad generando una imagen positiva de su trabajo y de sus logros.

Los distintos sectores que constituyen la comunidad universitaria opinan que la entidad necesita mejorar primero su comunicación interna para lograr un reforzamiento de la imagen que transmite. Así, el profesorado de los distintos Campus ofrece soluciones para mejorar la comunicación interna de la institución, tales como “diseñar un trabajo de comunicación interna desde un punto de vista corporativo” (P3HB) y “un plan de gestión pro-activo” (P1HA).

El público interno no percibe las tácticas de comunicación dirigidas hacia los tres sectores de la universidad (Alumnado, PAS y PDI), tal y como se ha visto a través de las encuestas realizadas en esta investigación, al abstenerse de responder algunas preguntas y percibiendo que la gran mayoría considera la comunicación de la entidad como ‘regular’, sin poder expresar de modo claro su percepción de la comunicación como parte de la entidad.

Las tácticas de comunicación juegan un papel importante pero no es apreciable si más del 51.2% del público interno no tiene conocimiento de los trabajos que realiza la institución considerando “un déficit de comunicación a nivel interno” (P5MA).

Por otra parte, el público externo es trascendental para la institución dado que es el sector que difunde a la sociedad las informaciones que se generan en la universidad. Desde el punto de vista de los/as periodistas entrevistados/as, es necesaria la implementación de una mejor difusión de las informaciones, dado que la entidad por medio de la Oficina de Comunicación

informa bien, pero sería bueno mejorar las tácticas acordes a las características de los diferentes medios de comunicación (Radio, Prensa y Televisión).

Es evidente que la comunicación y operatividad de la institución necesita trazar nuevas directrices cuya misión sea la presentación de los servicios básicos y necesarios para que los públicos internos y externos perciban con claridad el trabajo que se realiza desde la institución. Como posible estrategia de mejora estaría “la realización de una campaña donde se dé a conocer el trabajo que realiza la Oficina de Comunicación” (P6HB), ya que el 51.24% no reconoce la existencia de la sección encargada de la comunicación en la universidad y un 32.3% de las personas encuestadas no saben o no contestan a la pregunta relacionada con la valoración de las acciones de comunicación.

C5. Como respuesta a la H5: **El público externo, concretamente los profesionales de la información consideran que las estrategias de comunicación y las informaciones que les son transmitidas desde la UPV/EHU activan la imagen de la institución.** Esta hipótesis se confirma.

Se llega a la conclusión de que los profesionales de los medios de comunicación principalmente, ya que no se ha trabajado el público externo que podía estar representado por la sociedad vasca, son los encargados de transmitir las informaciones que se elaboran desde la universidad, bien por medio de la Oficina de Comunicación o por las fuentes de información que tiene la propia universidad en un listado de contactos. Los y las profesionales de los medios de comunicación forman parte primordial en la gestión de imagen de la UPV/EHU, pues generan opinión pública y son el nexo de unión entre la universidad y la sociedad del entorno.

Para estos/as profesionales, la institución necesita mejorar sus estrategias de comunicación. Son creadores de opinión, proyectores de la imagen que se difunde de la UPV/EHU y difusores de las noticias, proyectos, informes, avances científicos, etc. En definitiva, los y las profesionales de los medios de comunicación fortalecen el trabajo interno de la universidad en el exterior.

Además, como periodistas de los medios de comunicación echan en falta que la institución gestione de un modo profesional los rumores e informaciones negativas que se filtran en los medios. Ven necesaria la figura de una persona portavoz para los medios de comunicación

y para la sociedad en general, que pueda responder en muchas ocasiones cuando salen temas ‘espinosos’ de la propia universidad. La sociedad exige una correcta labor de información y comunicación.

El tipo de comunicación externa que ofrece la institución es una comunicación operativa al igual que notoria porque además de informar persigue obtener una imagen positiva en su entorno más próximo, logrando un buen posicionamiento de la marca UPV/EHU en la sociedad gracias a las estrategias de comunicación de la institución.

C6. En la última hipótesis se sostiene que: **La comunicación y la organización institucional presentes en la UPV/EHU han evolucionado correctamente, permitiendo a la institución alcanzar sus retos (H6).** Esta hipótesis se confirma parcialmente, dado que la universidad se encuentra en un periodo de evolución constante: integración de dos planes de comunicación, mejora de la web, creación de una guía de marca, entre otros aspectos, para alcanzar los objetivos trazados. La propia universidad reconoce en sus planes estratégicos y de comunicación que necesita seguir evolucionando junto al desarrollo de la sociedad y de los avances tecnológicos. Así, se plantea alcanzar los retos y desafíos marcados a nivel organizacional, estructural, administrativo, y comunicativo, entre otros. En esa línea se trabaja.

La universidad, desde la creación de la sección de Comunicación ha logrado cambios significativos en la comunicación, en la organización de la entidad, en los procesos de transmisión de información, en los contactos de prensa por Campus, en la creación de redes de contactos para los medios, en una nueva tipografía, en una mejor imagen corporativa de la institución, etc. son algunos de los aspectos más destacados que se han observado. Según las opiniones del público interno, la institución recibe un reconocimiento amplio por los esfuerzos que realiza, al valorar su satisfacción con los trabajos de comunicación que han ido desarrollando en los últimos años.

La institución utiliza todas sus herramientas para que las innovaciones en comunicación puedan llegar a todos los sectores, a través de la Oficina de Comunicación. La cual se creó para ser un punto de enlace entre el exterior y las distintas áreas que constituyen la UPV/EHU. La Oficina de Comunicación ha logrado que se conozcan las necesidades informativas y comunicativas de la universidad con el fin de mejorar y distribuir el trabajo que exige la comunidad universitaria.

La universidad ha afrontado grandes cambios y ha desarrollado un gran modelo de gestión estratégica, por ello, cabe destacar que la institución asume una comunicación integrada y unas estrategias centradas en objetivos con un enfoque claro hacia la integración del público interno y del público externo.

Otras Conclusiones de la Investigación

C7. La Comunicación Corporativa es un elemento clave para las universidades. La llegada de la comunicación corporativa como guía de acción en los procesos administrativos de la institución muestra las acciones necesarias para satisfacer las demandas de los diferentes públicos que componen la universidad, al igual que reforzar a nivel interno la filosofía corporativa y formar una cultura organizacional estable.

La universidad busca conectar a los públicos con la institución, para ello es necesario cubrir un amplio margen de actividades y tener diversas competencias en el equipo incluyendo el trabajo de:

- Portavoz de Comunicación
- Políticas de Comunicación y promoción interna
- Servicios de información, orientación y asesoramiento
- Comisión para las TIC (utilizadas para informar a través de la comunicación interna y la comunicación externa)

C8. En el periodo de observación directa no participante se observó que las herramientas principales que utilizaba la entidad a la hora de comunicarse eran las nuevas tecnologías de la información (NTI), al igual que algunos instrumentos dispositivos no digitales. En ese momento no se encontraban totalmente desarrolladas e implementadas las tecnologías de la información para llegar al público interno y externo, aunque en la actualidad se ha dado un gran salto en innovación digital siendo una universidad adaptada al ecosistema digital.

La UPV/EHU utiliza herramientas de comunicación efectivas que le permiten mantener informada a la comunidad universitaria con relación a los trabajos y actividades institucionales. La institución basa su comunicación interna en correo electrónicos, revista

digital, redes sociales y Oficina de Comunicación, que son utilizadas por la totalidad de los públicos, lo que permite reforzar los valores institucionales.

A través de las herramientas la institución puede ser visible. Se observa que la valoración interna dada a las distintas herramientas utilizadas por la academia sobrepasa el 50% de lo estimado, aunque sorprende encontrar que un 47,59% considera la transmisión de la información “regular”.

De cualquier forma, el tema de las TIC en la universidad sólo se ha trabajado desde una perspectiva descriptiva y no analítica.

C9. La Comunicación Organizacional permite que la institución reconozca los recursos humanos y tecnológicos presentes en la institución para el desarrollo de sus objetivos. La universidad utiliza diversos procesos de comunicación y es importante que coordine la comunicación internos para optimizar la comunicación institucional y crear lazos entre sus miembros.

En el estudio se contempla un flujo de comunicación organizacional acorde a las necesidades de la institución: ascendente, descendente, horizontal y vertical. Dichos niveles se encuentran presentes en los Departamentos, Escuelas, Institutos, Centros, que generan un volumen de información muy significativo. A su vez, genera desafíos comunicativos debido a la macro-estructura que posee. Esta estructura funcional es valorada por un 42.2% de las personas encuestadas como “Regular”, lo que para algunos profesores/as se debe a que la institución se encuentra en constante evolución implementando todas las estrategias planificadas (P4HG).

C.10. Como conclusión general, uno de los puntos centrales a discutir en las entidades de educación superior universitaria sería el de las políticas institucionales que se emplean y si estas políticas dan sus resultados. Al evaluar la estructura matricial que identifica a las universidades es importante impulsar un cambio en los planes de trabajo dedicados a la comunicación interna. Las universidades presentan un reto en el desarrollo de los planes de comunicación, debido a que estos planes pueden ser transformados a la llegada de una nueva gestión de gobierno.

En este sentido, la universidad crea un nuevo paradigma de comunicación inducido a través de la cultura, la organización y las costumbres institucionales establecidas en las normas de la universidad (planificación estratégica). Por ello, es bien recibida la revisión de las normas de comunicación organizacional y estrategias comunicativas de las instituciones de educación superior universitaria. Se considera oportuno crear un esquema general desde el marco europeo con ideas y proyectos que favorezcan el desarrollo institucional y comunicativo (interno y externo) de las universidades.

Por otro lado, el público interno que forman parte de la universidad no es capaz de evaluar de modo preciso su opinión sobre el trabajo de comunicación que se realiza. Cabe la duda de si esta percepción se debe a que no la conoce bien o porque tiene miedo de expresar su opinión.

9.

REFERENCIAS

9.1. Referencias consultadas

- Abascal R. F. (2000). *Cómo se hace un Plan Estratégico. Modelo de Desarrollo en una Empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Agirre, G. (2013, noviembre 02). Entrevista realizada en Leioa, Bilbao. Encargada del Gabinete de Prensa, UPV/EHU.
- Aguilera, M., y Farias, P. (2010). La comunicación universitaria, Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías ICONO 14*. Año 8, Vol. 2, pp. 90-124. Disponible en: <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/248>
- Aguirre, S., y León, P. (2015). La importancia de la Comunicación Externa en las Universidades, Ante los Nuevos Desafíos de la Educación Superior en Ecuador. *Revista Académica Atlante, Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Disponible en: <http://atlante.eumed.net/importancia-comunicacion-externa/>
- Alaminos, A., y Castejón, J. (2006), *Elaboración, Análisis e Interpretación de Encuestas, Cuestionarios y Escalas de opinión*. Universidad de Alicante: Editorial Marfil, S.A.
- Álamo, F. (1995). *La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica*. (tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10553/2072>
- Almansa, A. (2005a). *Fortaleza, Debilidades y Tendencias en los Gabinetes de Comunicación: Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas*, II Congreso internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Universidad de Sevilla pág. 10- 25. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/38795>

- Almansa, A. (2005b). Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación. *Análisis Quaderns de Comunicació i Cultura*. N° 32, pp. 117-132. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Almeida, R., Franco, M., y Socorro, C. (2016). Criterio Organización y Expectativas de Permanencia Docente en la Universidad Metropolitana de Ecuador. *Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos, Conrado*. Vol. 12, N° 53, abril, pp. 62-69. Disponible en: <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/viewFile/310/310>
- Almuiñas, J. (2011). *El Control Estratégico en las Instituciones de Educación Superior: Una Perspectiva en Construcción*. Cuba: Editorial Universitaria Cubana. Disponible en: <http://beduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=2872&db=0>
- Almuiñas, J., y Galarza J. (2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentro y Retos para el Mejoramiento de su Calidad. *Revista GUAL*, N°. 2, Vol.5, pp. 72-79. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/3193/319327515006/>
- Álvarez, D., (2013, noviembre 12), Entrevista, Realizada en Bilbao, Periodista de Radio Euskadi (EITB).
- Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo Hacer Investigación Cualitativa, Fundamentos y Metodología*. Disponible en: <http://nayeliriverasanchez.files.wordpress.com/2013/03/bibliografc3ada-de-referencia-investigac3b3n-cualitativa-juan-luis-alvarez-gayou-jurgenson.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica*. Disponible en: <https://goo.gl/VDEt1x>
- Angulo, E. (2011). *Política Fiscal y Estrategias Como Factor de Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial sinaloense. Un Estudio de Caso*. (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Culiacán, Sinaloa, México. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/eal.zip>.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Argentina: Editorial Pearson Educación.
- Anzaldo, B. (1989). Estructura y Organización Académica-Administrativa de las Instituciones de Educación Superior. *Revista de la Educación Superior, ANUIES*. N° 69, Vol. 18, pp. 1-11. Disponible en: http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista69_S2A3ES.pdf

- Apolo D., Aliaga S., y Cusot, G. (2014). Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf. *Revista Mediterránea de Comunicación*. N° 2, Vol. 5, pp.147-155.
- Arellano, E. (2008). La Estrategia de Comunicación Orientada al Desarrollo de la Cultura Organizacional. *Revista Razón y Palabra*. N° 2, Vol. 13. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Argandoña A. (2016). La Misión de la Empresa y la Responsabilidad Social. Cuadernos de Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *ESE, ST-392*, N° 29. Disponible en: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdelaCatedraok.pdf>
- Armijo M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Política Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. Disponible en: http://seieg.iplaneg.net/pmd/doc/santa_catarina/i.insumos/2.planeacion/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Arpilla, P. (2013, noviembre 08). *Entrevista, realizada en Leioa, Bilbao.*, Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.
- Arribas, A. (2001). *Las nuevas Tecnologías para la Comunicación Interna de la Empresa*. (Serie tesis doctoral). Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco UPV/EHU.
- Asensio, M (2013, octubre 03), *Entrevista, realizada en Bilbao Periodista, del Periódico (Berria)*.
- Astaiza, L. (1983). La Organización Matricial Como la Estructura de una Facultad Ingeniería e Investigación. *Revista UN*. N° 6, pp. 31-34. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ingainv/issue/view/2696>
- Ávila, C. (2013). El Sistema de Comunicación en la Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador: Un análisis desde el enfoque de la teoría social y masas de McQuail. (ensayo) *Revista Latinoamericana de Comunicación chasqui*. N° 123, pp. 74-81. Disponible en: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13344/1/REXTN-Ch124-10-Avila.pdf>
- Baecker, D. (2017). Teorías Sistemáticas de la Comunicación, Sistema de Información Científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*. N° 37, pp. 1-20. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/3112/311252754001/>
- Balsebre, A. (2016, junio 27), *Entrevista, realizada en Barcelona*. Profesor de la Facultad de Ciencias y Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona UAB.

- Baylon C., y Mignot X. (1996). *La Comunicación*. Nathan-Universit : Editorial Cátedra S.S.
- Bazurto, J. (2013, diciembre 17). *MBA/EGP/EDGDD: Análisis Institucional y Organizacional*: Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi. Disponible en: <http://es.slideshare.net/holguin69/27-analisis-institucional-y-organizacional>
- Beltran, S. (2012, marzo 04). *Concepto y Tipos de Organización*. Blog, Organización Institucional Educativa. Disponible en: <http://organizacioninstitucional12.blogspot.com/2012/03/concepto-y-tipos-de-organizacion.html>
- Benigno, A. S. (2003). *Módulo Instruccional, Comunicación Empresarial (Ejecutiva)*. Centro de Competencias de la Comunicación. Universidad de Puerto Rico en Humacao. Pdf, 18p. Disponible en: http://www1.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf
- Benítez M, R. (2014, enero 13). *Cómo Desarrollar una Estrategia de Comunicación en 8 pasos*. Disponible en. <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>
- Beraza, J. (2017, julio 23). Entrevista, realizada en San Sebastián. Profesor de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Editorial Estudio de Comunicación.
- Blackwell, L. (1993). *Tipografía del siglo XX*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili. S.A.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Disponible en: <http://es.slideshare.net/DrRebilla/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones>
- Bueno, E. (2007). *Organización de Empresas: Estructuras, Procesos y Modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bullen, M. (2017, julio 10), *Entrevista, realizada en San Sebastián*. de la Facultad de Filosofía y Ciencias de Educación de la UPV/EHU.

- Caballero, G., García, J., y Quintás, M. (2008). El Tiempo y La Atención Dedicada a los Stakeholders: Un Análisis Empírico Aplicado a la Templabilidad del Alumnado de la Universidad Española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. N°. 3, Vol. 17, pp. 43-60. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2725450>
- Calero, L. (2005). Desarrollo de la Comunicación Externa de la Empresa. *Sala de Prensa*. Web para Profesionales de la Comunicación Iberoamericanos. N. 83, Vol.3, Año VII. Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/>
- Callejo, J. (2002). Observación, Entrevista y Grupo de Discusión: El Silencio de tres Prácticas de Investigación. *Revista Española de Salud Pública, Scielo*. N.5, Vol.76. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S113557272002000500004&script=sci_arttext&tlng=e.
- Cambria, A. (2016). La Importancia de la Comunicación Estratégica. *Instituto Español de Estudios Estratégicos, ieee.es*. Instituto N° 29, Vol.02, pp. 1-13. Disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016 Comunicacion Estrategica AntonioCambria.pdf
- Campos, V. (2010). Sindicato de Trabajadores, Teoría de la Organización. *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*. Vol. 18, p. 20. Disponible en: [Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios, abril 2010 volumen 18, p. 20, elaborada por TM, CISS, grupo Wolters Kluwer, España, S.A](#)
- Campos. G., Covarrubias, N., y Lule, E. (2012). La Observación, un Método para el Estudio de la Realidad. *Revista Xihmai*. N°13, Vol. VII, pp. 45-60. Disponible en: <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/203>
- Canary E. & McPhee, R. (2011). *Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Canella-López, R., Gegunde, H., y Cecilia, T. (2014). La Nueva Teoría Estratégica y la Comunicación Científica en la Región Caribe. *Revista Mediterránea de Comunicación*. N°. 2, Vol. 5. Disponible en: <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2014-v5-n2-la-nueva-teoria-estrategica-y-la-comunicacion-cientifica-en-la-region-caribe>

- Capriotti P., (1999), Comunicación Corporativa. Una Estrategia de Éxito a Corto Plazo, *Revista Reporte C&D*, N° 13, pp. 30-33, disponible en:
http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna, Reporte C&D- Capacitación y Desarrollo*.
Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Carbone, G. (2006). Entrevista con Joan Costa sobre la Comunicación Corporativa.
Revista Contratexto. N° 14, pp. 225-229. Disponible en:
[http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/\\$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT14CARBONE/$file/12-contratexto14-CARBONE.pdf)
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de Muestras. *Rev. Epidem. Med. Prev.* N° 1, Vol. 1, pp. 3-7. Disponible en:
[http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Casas, A., y Labrador, R. (2003). La Encuesta como Técnicas de Investigación. Elaboración de Cuestionarios y Tratamiento Estadístico de los Datos. *Revista Atención Primaria*. N°. 8, Vol.31, pp. 527-538. Disponible en:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288#>
- Casazza, M. (2009). Las Estrategias antes de la Estrategia: Una mirada Comparativa Acerca del Papel de las Estrategias en el Mundo de los Negocios entre los siglos XIX y XX. *Revista Científica de UCES*: N°.1, Vol. XIII. Disponible en:
http://dspace.uces.edu.ar:8180/dspace/bitstream/handle/123456789/745/La_estrategia_antes_de_la_estrategia.pdf?sequence=1.
- Castillo, M. (2009). *Utilización de los Métodos de Pretest para la Evaluación de los Cuestionarios en la Investigación Mediática Encuestas*. (tesis doctoral). Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias de Comportamiento Editorial Universidad de Granada. Disponible en:
<http://hera.ugr.es/tesisugr/18595820.pdf>
- Castro, B. (14, febrero, 2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Licencia Creative Commons, Sevilla. Disponible en:
<https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Castro, D. (2011). *La Gestión Universitaria: Una Aproximación a la Dirección de Centros y Departamentos*. Zamora, Sevilla: Editorial Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

- Castro, D., y Ion, G. (2011). Dilemas en el Gobierno de las Universidades Españolas: Autonomía, Estructura, Participación y Desconcentración. *Revista de Educación*, 355, N° 07, pp. 161-183. Disponible en:
http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_07.pdf
- Castro-López, J., y Celeste P. (2005). *ComUnica: Lectura de Comunicación*. España: Editorial Cristina Seco.
- Cercos, J. (1994). La Cultura Organizacional, Antropológica. *Revista de Etnopsicología y Etnopsiquiatría*. N°. 15-16, pp. 9-14. Barcelona.
- Chapman, A. (2004, agosto 22). *Análisis DOFA y análisis PEST*. deGerencia.com. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Chaves, J. (1993). *Organización y Gestión de las Universidades Públicas*. Barcelona: Editorial PPU.
- Chiavenato, I. (1999). *Las organizaciones*. Capítulo. I. Quinta Edición. Administración de Recursos Humanos. pp.7-57. Colombia: Editorial Mc Graw Hil. Disponible en:
<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chomsky, N. (2013). El Trabajo Académico, el Asalto neoliberal a las Universidades y Cómo Debería ser la Educación Superior, *Revista Bajo, el Volcán*, Vol. 13, Núm. 21, pp. 121-134, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28640302006>
- Cisneros, J. (2002). El Concepto de la Comunicación: El cristal con que se mira. *Revista Andaluza de Comunicación Ámbitos*. N° 7-8, pp. 49-82. Disponible en:
<https://issuu.com/ambitoscomunicacion/docs/revista-comunicacion-ambitos-07-08/1?e=6000477/5677415>
- Claverie, J. (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión. *Revista Científica Gestión y Gerencia*. N°.1, Vol. 07, pp. 4-27. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5289659>
- Comisión Europea. (COM2010). *Una Estrategia para un Crecimiento Inteligente, Sostenible e Integrado*. Comunicación de la Comisión Europa 2020. Disponible en:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ES:PDF>

- Contreras S. (2013). El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégicas. *Revista Pensamiento y Gestión*. N°. 35, pp. 152-181. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Corbetta, P. (2003). Metodología y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Correal, M., y Bustos, M., et al. (enero-abril 2008). El Lenguaje y la Comunicación en los Procesos Organizacionales de la Empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm.62, pp. 141-153. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611457010.pdf>
- Costa, J. (2012). Construcción y Gestión Estratégica de la Marca. *Revista Luciérnaga*. Año 4, N°. 8, pp.20-25. Disponible en: <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/viewFile/762/664>
- Costa, J. (1994). *Diseño, Comunicación y Cultura*. Madrid, España: Editorial Fundesco.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.
- Crespo, E. (2016, julio 05). *Entrevista, realizada en Barcelona*, Responsable del área de Comunicación y Protocolo, Universidad Autónoma de Barcelona, UAB.
- Cruz, J. (2004). *La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional*. (tesis doctoral). Facultad de Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <https://www.mysciencework.com/publication/show/54531e28c0b02ea19d43f7ac367025a9>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning, Santa Fe, México: Editores, S.A de C.V.
- Dandi, P. (s/f). *Poder, Político y Acción en las Organizaciones, Teoría de la Organización*. PDF de 25p. Disponible en: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/33_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Danez, A. (2016, julio 16). *Entrevista, realizada en Barcelona*. Profesora de la Facultad de Ciencias y Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, UAB.
- Daza, J. (2010). Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*. N° 54, Vol. 2. Disponible en: <http://rieoei.org/deloslectores/3994Daza.pdf>

- De Faria, F. (1987). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa, S.A.
- De la Fuente, J., et al. (1997), *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid: España, Editorial Civitas, S.A.
- De la Fuente, J., Garcia-Tonerio, R., y Gerras, L. (1997). *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid: Ed. Civitas.
- De Souza, M. (2013). *La Comunicación Institucional en la Web: Estudio de Caso de los websites de los Museos Integrantes del Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)*. (tesis doctoral). Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad Autónoma de Barcelona. disponible en:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125962/mdsm1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, J. (2003). La Reforma Universitaria: Base para una Estrategia de Transformación Institucional. *Revista Venezolana de Educación (EDUCERE)*. Año 7, N° 23, pp. 387-393. disponible en:
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/19814/articulo9.pdf;jsessionid=6B260968524C4F2E2972BDEAE5BDFDFE?sequence=1>
- Derisi, O. (1969). *Naturaleza y vida de la universidad*. Universidad de Buenos Aires, Argentina: Editorial EUDERA.
- Doblas, P. (2013, octubre 19), *Entrevista, realizada en Leioa Bilbao*. Vicedecanato de Profesorado, Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.
- Durán, Á. (2005). *Nuevas Tendencias en la Comunicación Corporativa: Aplicación a un Modelo Coporate Universitario*. (tesis doctoral). Facultat de Ciéncias Humanes i Socials, Universitat Jaume I. Departamento de Filosofia, Sociologia i Comunicació Audiovisual i Publicitat, Catellón. Disponible en:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10472/duran.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Egidos, D., y Páez, L. (2000) Comunicación en Instituciones y Organizaciones: una Aproximación Teórico-analítica a su Diversidad Conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*. N° 35. Disponible en:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- Elías J., y Mascaray J. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna, la Intracomunicación, Diez Estrategias para Implementación de Valores y la Conquista*

- del Comportamiento Espontáneo de los Empleados*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, S.A.
- Emburujo, I. (2017, junio 06). Entrevista, realizada en Vitoria, Profesora de la Facultad de Letra, UPV/EHU.
- Enrique, A. (2018, junio 08). Entrevista, realizada en Barcelona, Profesora de la Facultad de Ciencias y Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, UAB.
- Enrique, A., et al. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad*, Universidad Autónoma de Barcelona: Servicio de Publicaciones Bellaterra. Disponible en: <https://goo.gl/xSYsyJ>
- Estatutos de la UPV/EHU. (2010) *Plan Estratégico UPV/EHU 2012-2017*. Universidad del País Vasco. PDF 40p. Disponible en: <http://www.ehues/documents/2007376/3869011/plan-estrategico-upv/ehu.pdf>
- Estrategias Universitarias 2015. *Universidades para el Progreso, el Bienestar y la Competitividad, Gobierno de España*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Disponible en: http://www.redtcue.es/export/system/modules/com.tcue.publico/resources/Descargas/Tcue/estrategia_universidad_2015_univ.pdf
- Estructura UPV/EHU. (2016, mayo 15). Universidad del País Vasco. Disponible en: <http://www.ehu.eus/es/egitura>
- Etxague, X. (2017, junio 12). Entrevista, realizada en San Sebastián. Profesor de la Facultad de Educación Filosofía y Antropología de la UPV/EHU.
- Ezeiza, J. (2017, mayo 04), Entrevista, realizada en San Sebastián. Profesor de la Facultad de Derecho de la UPV/EHU.
- Fernández de Arroyabe, A. (2013, noviembre 02), Entrevista, realizada en Leioa Bilbao. Vicedecana de Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.
- Fernández de Astobiza, I. (2013, noviembre 10), *Entrevista, realizada en Leioa Bilbao*. Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.
- Fernández-Collado, C. (2002). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Fernández-Collado, C. (2006). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández-Vallejo, M. (2013, octubre 13), Entrevista, realizada en Bilbao. Periodista del Diario El Correo, Bilbao.

- Ferrero, J. (1975). *La comunicación y Los Mass Media, Las Ideas, Las Obras, Los Hombres*. Bilbao España: Ediciones Mensajeros.
- Figuera, J. (1999). La Introducción de Innovaciones en la Organización de las Empresas Españolas. *Revista Economía Industrial*. N° 330, Vol. I, pp. 19-30. Disponible en: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/06jrifi.pdf>
- FISEC- estrategia. Revista Académica del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación. Disponible en: <http://www.fisecinternacional.com/revista-academica/>
- Fiske, J. (1985). *Teoría de la Comunicación en Introducción al Estudio de la Comunicación*. España: Editorial Herper. Disponible en: <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/02/modelo-de-shannon-y-weaver1.pdf>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Morata.
- Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación FICES. (3 de julio de 2014). *La Nueva Teoría Estratégica (NTE) ¿De qué nueva teoría estratégica hablamos?* Disponible en: <http://www.fisecinternacional.com/la-nueva-teoria-estrategica-nte/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Editorial Pearson Educación. disponible en: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Freeman, R. (2012). *La Gestión Empresarial Basada en los Stakeholders y la Reputación. Valores y Ética para el Siglo XXI*. pp.389-409. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/4libro/es/Lagestionempresto Organiarial.pdf>
- Frutos, J., y Marín, A. (abril 2009). Las Relaciones con los Medios: El Funcionamiento de los Gabinetes de Prensa, *Campus Digital*. Comunicación y Proyección Universitaria. Disponible en: <http://www.um.es/campusdigital/Cultural/gabinetes%20prensa.htm>
- Galeano, E. (1997). Modelos de Comunicación. Disponible en: http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200000138-8395d858a0/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf
- Galindo-Cáceres, L. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Pearson Educación.
- García, J. (2001). La Comunicación. *Revista Gestión de Empresa Familiar*. N° 27, Vol. 3, pp. 48-49.
- García, J., et al. (1985). *La administración Educativa en Europa y en Estados Unidos: Estructura, Problemas*. Tendencias, Administración Educativa I. pp 25-51. Instituto de Ciencias de la Educación (ice). Ediciones Universidad de Salamanca.

- García, S., y Dolan S. (1997). *La Dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España: Ed. Mc Graw-Hill.
- García-Aracil. (2013). Planificación Estratégica en la Universidad Española, Discursos y Efectos. *Revista Presupuesto y Gasto Público*. N°72, pp. 67-87. Disponible en: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/131355/1/La_planificacion_estrategica_en_las_univ.pdf
- García-Jiménez, J. (1998). *La comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Garitaonandia, C. (2016 octubre). Lección Inaugural Mater en Comunicación Social.
- Garrido, F. (2015). Comunicación Estratégica. Un Puente Significativo para la Creación de Valor Empresarial. *Revista Asian Journal of Business and Management*. N° 05, Vol. 03. Disponible en: <https://goo.gl/bQ4UJi>
- Gibson, J., & Ivancevich, J., at el. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Giraud, L., y Chacón, R. (2014). Indicadores de sostenibilidad Ambiental. Una Herramienta para la Planificación Estratégica Universitaria. *Revista ANALES*. N° 2, Vol. 14, pp.37-54. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4994788>
- Gobierno de España. (2015). *Informe Estrategia Universidad (EU2015)*. Disponible en: <https://www.redtcue.es/biblioteca/ecosistema/5-estrategia-universidad-2015/file>
- Goldhaber, G., et al. (1979). *Information Strategies, New Pathways to Management Productivity*. California San Diego: Edited, Melvin J. VOIGT.
- Gómez, C., y Rodríguez, J. (2001). Teorías de la Cultura Organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*. N°.115, pp. 111-140. Disponible en: <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- Gómez, O. (2013, octubre 24). Entrevista, realizada en Bilbao. Periodista de la emisora de Radio Cadena (SER).
- Gómez-Genúa, E. (2017, julio 23). Entrevista, realizada en San Sebastián. Profesora de la Facultad de Arquitectura de la UPV/EHU.
- Grigsby, K. (2011). *Más allá de los Mensajes, Estrategias e Instrumentos de Comunicación para el Desarrollo*. México: Publicado por la Oficina de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO). Disponible en: www.unesco.org/new/fileadmin/.../Comunicacion_seguridad_p_01.pdf.

- Guerra, A. (s/f). *Cambio, Organización y Entorno*. Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Guil, M. (2006). Escala Mixta Likert-Thurstone. *Anduli, Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. Núm. 5, pp.81-95. Disponible en:
<https://revistascientificas.us.es/index.php/anduli/article/view/3728/3256>
- Guzmán, I. (1966). *la Ciencia de la Administración*. México: Editorial Limusa, Wiley, S.A.
- Hall, L. (1983). *Administración de Empresas, Biblioteca para Dirección de Empresas*. Madrid: Direcciones-Distribuciones, S.A.
- Harf, R. (1970). Organización Institucional, Ideas, Propuestas y experiencias. *Novedades Educativas*. Nº. 9.
- Hernández-Paredes, E., y Velasco, E. (2014). *Teoría General de la Administración*. Pamplona: Grupo Editorial Patria. disponible en:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf
- Herranz, J., y Tapia, A., Vicente, A. (2009). La Comunicación Interna en la Universidad. Investigar para Conocer a Nuestros Públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*. Nº. 64, Año 12-3º. pp. 262 -274. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/html/819/81911786023/>
- Herrera, E., y Fernández, L., y Pérez, Mena. (2014). Cuerpo y Espíritu Tipográfico en el Proyecto de Diseño de “EHU Tipografía”. *Revista Arte, Diseño e Ingeniería, ArDIn*. Nº. 3, pp 1-17. Disponible en:
<http://polired.upm.es/index.php/ardin/article/view/2969>
- Hodge, B., William, P. y Gales, L. (1998). *Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Hodge, B.J., William P., y Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico*. Madrid: Editorial, Pearson Educación.
- Hutchinson, J. (1970). *Organizaciones: Teoría y Conceptos Clásicos*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Igartua, J. (2006). *Métodos Cuantitativos de Investigación en Comunicación*. Barcelona: Editorial Bosch, S.A.
- Iglesias, L. (2013, noviembre 01), Entrevista, realizada en Bilbao: Periodista del Diario El Mundo.
- Inza, A. (2017, junio 17). Entrevista, realizada en Vitoria. Profesora de la Facultad de Relaciones Laborales y Trabajo Social de la UPV/EHU.
- Iriondo, P. (2018 septiembre 10). *Resumen de la memoria del curso académico 2017-2018*

- Klir, G. (1984). *Tendencias en la teoría general de sistema*, L. Von Bertalanffy, W. Ross Ashby, G.M. Weinberg y otros. Madrid: Editorial Alianza.
- Lara, T. (2009). El papel de la Universidad en la construcción de su identidad digital. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. N° 1, Vol.6. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/3233>
- Lasarte, G. (2017, junio 20). *Entrevista, realizada en Vitoria*. Profesora de la Facultad de Educación y Deporte de la UPV/EHU.
- Lattimore, D., y Baskin, O. (2008). *Relaciones Públicas Profesión y Práctica*. México: Mccraw Hill Editorial.
- Livacic, C. (2009). La Comunicación y la Información como Sistema de Relaciones y Logros al Interior de las Organizaciones. *Revista de Estudios Politécnicos*. N° 11, Vol. VII. Disponible en. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n11/n11a12.pdf>
- Llinás-Audet, X., Giroto, M., y Solé, F. (2011). La Dirección Estratégica Universitaria y la Eficiencia de las Herramientas de gestión: El Caso de las Universidades Españolas. *Revista de Educación*. N° 355, pp. 33- 54. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre355/re35502.pdf?documentId=0901e72b812026ec>
- Lojo, A. (2011). Los Públicos en la Construcción de la Imagen Corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudio en Diseño y Comunicación*. Ensayos, Año XI, Vol. 35, pp. 85-94. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=166&id_articulo=6171
- Luhmann, N. (1996). Introducción a la Teoría de Sistemas. *Revista Reis*. N° 85, pp. 315-367. Disponible en: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_085_16.pdf
- Luzón, V. (2012, julio 22), Entrevista, realizada en Barcelona. Vicerrectora de Comunicación y Promoción Universidad Autónoma de Barcelona, UAB.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercado Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
- Maravall, J. (1987). *El Desarrollo de la Reforma Universitaria*, Ministerio de Educación y Ciencias, actas y simposios, Secretaria General Técnica, Ministerio de Educación y Ciencias. Madrid: Editorial Centro de Publicaciones.
- Martín, F., (1995), *Comunicación en Empresas e Instituciones de la Consultora a la Dirección de Comunicación*, Salamanca, España, Editorial Universidad Salamanca.

- Martínez-Fajardo, C. (2000). Gerencia de Organizaciones Inteligentes. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Núm. 15, pp. 64-69. disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24207/24831>
- Martínez-Miguélez, M. (2000). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Universidad de los Andes Mérida: Editorial Trillas.
- Martínez-Pedros, D., y Milla, A. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico y sus Implantación a Través del cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: goo.gl/4cQa4C
- Massoni, S. (2005). Estrategias como Mapas para Navegar un Mundo Fluido. *FISEC ESTRATEGIAS*. Año I, N° 2. Disponible en: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9>
- Matilla K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. Disponible en: <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28594/chap3.xhtml?1540322569409>
- Mazo, J. (1994). *Estructura de la Comunicación por Objetivos: Estructura Publicitaria y de Relaciones Públicas*. Barcelona España: Editorial Ariel, S.A.
- Medina, A., y Avila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una Visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*. N°. 3, Vol. 19, pp. 262-272. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Méndez, E. (2008). Nuevo Modelo de Organización de la Educación Superior para América Latina y el Caribe. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas ORBIS*. Año 4, N° 10, pp. 5-28. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2861769>
- Menghini, R., y Visotsky, J. (2002). Organización y Evaluación Institucional de las Universidades Modelos y Supuestos Teóricos. *Revista Cubana de Educación Superior*. No. 3, Vol. XXII. pp. 35-54.
- Mensanza, A. (2017, julio 17), Entrevista, realizada en Vitoria. Profesora de la Escuela de Ingeniería de la UPV/EHU, Vitoria.
- Meso, K. (2013, octubre 22), Entrevista, realizada en Leioa Bilbao. Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.
- Mínguez, N. (2000). Un marco Conceptual para la Imagen Corporativa. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*. N°. 8, Vol. 5. Disponible en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17426>

- Mintzberg, H. (1987). Las Cincos Ps de la Estrategia. *Originalmente en California Management Review*. No.1, Vol.30, pp.11-24. Disponible en:
<http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>
- Mintzberg, H., y Brian, J., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Edición Pearson Printice Hall. Disponible en:
<https://goo.gl/0mDT6G>
- Mintzberg, H., y Van der Heyden, L. (2006). Revisando el Concepto de Organización, ¿Qué es Realmente la Organización: una cadena, ¿un punto de referencia o una red? *Harvard Deusto Business Review*. Disponible en:
<https://es.scribd.com/document/254990661/MintzBerg-concepto-de-organizacion>
- Morales, F. (2006). *La Comunicación Planificada: Estudio Cualitativo de las Variables Estructura, Gestión y Valores en la Comunicación de las Organizaciones*. (tesis doctoral). Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/4131>
- Navarro, L. (2003). *Procesos y Estrategias de la Comunicación en la Educación para el Desarrollo*. (tesis doctoral). Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense Madrid. Disponible en:
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/3/S3035001.pdf>
- Norton, P. & Coffey, J. (2007). Building an organized process for strategy communication. *Harvard business school publishing, balanced scorecard report, insight, experience & ideas for executing strategy*. N° 3, Vol. 9. Disponible en:
<http://www.bscol.se/wcm/documents/Communication%20Process.pdf>.
- Oficina de Comunicación Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU. (2011). Informe Imagen de la UPV/EHU en los Medios de Comunicación. Leioa, Bilbao.
- Oficina de Comunicación UPV-EHU. (marzo 2015). *Guía de Expresión de Marca UPV/EHU*. Bilbao Leioa, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco (UPV-EHU). Disponible en:
http://www.ehu.es/documents/10136/3950780/GUIA_EXPRESION_UPV_es.pdf
- Olabe-Sánchez, F. (2014). El Gabinete de Comunicación como Impulsor de la Gestión Comunicativa de los Clubes de Fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*. N°1, Vol. 6, pp. 83-104. Disponible en: <http://mediterranea-comunicacion.org/>
- Olaskoaga-Larrauri J., y González-Laskibar X., et al. (2015). Reformas Organizativas en las Instituciones de Educación Superior, Condiciones Laborales y Reacciones de los Académicos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. N°. 17, Vol. 6,

- pp. 102-119. Disponible en:
<https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/164>
- Organización Institucional. (2012-2018). Organización Institucional. Universidad Autónoma del Estado de Morelos UAEM. Cuernavaca. México. Disponible en:
<http://www.uaem.mx/organizacion-institucional/>
- Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, (1997 de abril 14). *Elementos Organizativos Básicos Art. 7*. Capítulo II. La Organización Administrativa. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-7878>
- Páez, D. (2017, mayo 12), *Entrevista, realizada en San Sebastián*. Profesor de la Facultad de Psicología de la UPV/EHU.
- Paniagua, F., Gómez, B., y Fernández, M. (2012). *La Incorporación de los Departamentos de Comunicación de las Universidades Españolas al Entorno Digital. Un Análisis Cuantitativo. Revista Científica Complutenses, Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. N°. 18, Vol. 699, pp. 691-701. Disponible en:
<http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/40948/39198>
- Paños, A. (1999). Reflexiones sobre el Papel de la Información como Recurso Competitivo de la Empresa. *Revista Anales de Documentación*. N°. 2, pp. 21-38. Disponible en:
<http://revistas.um.es/analesdoc/article/viewFile/2701/2671>
- Pereira, Z. (enero-junio 2011). Los Diseños de Método Mixto en la Investigación en Educación: Una experiencia Concreta. *Revista Electrónica Educare*. N° 1, Vol. XV, pp15-29. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>
- Pérez- González, R. (2013 de julio 01). 10 principios de la Nueva Estrategia. Blog Sobre, Comunicación Estratégica de TENDENCIA2. Disponible en:
<https://www.tendencias21.net/estrategar/archives/2013/07/>
- Pérez-González, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona- España: Editorial Ariel.
- Pérez-González, R. (2006 de febrero 12). Los 7 Cambios de la Nueva Teoría Estratégica. Blog Sobre, Comunicación Estratégica de TENDENCIA2. Disponible en:
https://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html
- Pérez-González, R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel Comunicación.

- Pérez-González, R. (2014 octubre 12). Rafael Alberto presentó en la UNAM la 2° fase de la NTE. Blog Sobre, Comunicación Estratégica de TENDENCIA21. Disponible en: <http://www.rafaelalbertoperez.com/>
- Pérez-González, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*. Vol. 5, N°2, pp. 9-31. Disponible en: <http://www.mediterraneacomunicacion.org/Mediterranea/article/view/136/264>
- Personal FUAB. Estructura, Área de Promoción y Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Disponible en: <https://www.uab.cat/web/personal-fuab/organigramas-unidades-centrales/promocion-y-comunicacion-1345740803472.html>
- Peters, T., y Waterman, R. (1984). *En busca de la Excelencia: Lecciones de las Empresas mejor Administradas de Estados Unidos*. Nueva York: Harper & Row, Editores.
- Petrella, C. (2007). *Aportes del Enfoque Sistémico a la Comprensión de la Realidad: Teoría de Sistema Aplicado a Organizaciones*. Montevideo, pdf de 24 p. Disponibles en: <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y Teorías de la Organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Librería El Ateneo.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevo Rumbo en la Teoría de la Organización Problemas y Posibilidades*. México: Editorial Oxford University Press, S.A.
- Pimentel, L. (1999). *Planificación Estratégica, Introducción al Concepto de Planificación Estratégica*. PDF de 13pp. Disponible en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pineda, E., y De Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Washington, D.C: Editorial Organización Panamericana de la Salud.
- Ponce T. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Investigación en Diversas Organizaciones. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 12, N°1, pp. 113-130, Disponible en: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Portillo, R. (2012). La Comunicación Externa en Universidades Privadas con Estudios a Distancia en Pregrado. *Revista electrónica Razón y Palabra*. N° 79. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf

- Prado, C. (2014). La Comunicación Empresarial. PDF de 8 pág. Disponible en:
<http://studylib.es/doc/5262802/la-comunicaci%C3%B3n-empresarial>
- Ramírez de la Piscina, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación, Función, Disfunciones e Incendia*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Ramírez de la Piscina, T. (1996). Gabinetes de Comunicación: de la Seducción por la Imagen a la Obsesión por “aparecer”. El Periodismo de Rutina hace más Fuerte a las Fuentes Oficiales y más Débiles a las no Oficiales. *ZER- Revista de Estudios de Comunicación*. N°. 1, Vol. 1. Disponible en:
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17278/15079>
- Ramírez de la Piscina, T. (2013, noviembre 12). Entrevista Realizada en Leioa Bilbao, Profesor de la Facultad de ciencias Sociales y de la Comunicación, Departamento de Periodismo UPV/EHU.
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. (2014a). *Evolución*. Edición del Tricentenario. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=H9vaSkr>
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. (2014b). *Reto*. Edición del Tricentenario. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WHyT2Ax>
- Reforma Universitaria. Ley Orgánica: (01 de septiembre de 1983). Disposiciones Generales. Jefatura del Estado. Disponible en:
<https://www.boe.es/boe/dias/1983/09/01/pdfs/A24034-24042.pdf>
- Revista de Educación. (2011). *La Gestión Estratégica de la Educación Superior, Retos y Oportunidades*. N° 355, pp.681. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2011/re355.html>
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, y Logística en la Organización. *Revista Encuentros*. N°12, Vol.1, pp. 47-59. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v12i1.201>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la Teoría de la Organización. *Revista Universidad & Empresa*. N°.17, Vol. 11, pp. 11-32. Disponible en:
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>
- Rivera-Betancur, J. (2011). Comunicación Estratégica. *Revista Palabra Clave*. N°.1, Vol. 14, pp. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713638>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodiles, Y., y Viel, M. (2016). Comunicación Universitaria. Pautas Para su Gestión desde el Contexto de la Educación Superior Cubana. *Revista Razón y Palabra*. N°. 92,

- pp.322-341. Disponible en:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/17_RodilesViel_M92.pdf
- Rodrigo, M. (2011, abril, 29). *Modelo de la Comunicación*. Portal Comunicación, Com. InCom UAB. Disponible en:
http://www.portalcomunicacio.org/uploads/pdf/20_esp.pdf
- Rodríguez-Aldana, A. (2017, junio 14), Entrevista, realizada en Vitoria, Profesor de la Escuela de Ingeniería, UPV/EHU.
- Rodríguez-Gómez, G., Gil, J., y García-Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Editorial Aljibe.
- Rodríguez-Hoyos, C., Calvo, A., y Haya, I. (2015). La Tutoría Académica en la Educación Superior. Una Investigación a partir de Entrevistas y Grupos de Discusión en la Universidad de Cantabria (España). *Revista Complutense de Educación*. N°. 2, Vol. 26. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/43745>
- Rodríguez-Martín, M., y Páez, D. (2009). La Influencia de la Cultura Social y de la Cultura Organizacional en las Universidades. *Boletín de Psicología*. N°. 97, pp.9-34. Disponible en: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N97-2.pdf>
- Rojas- Lobo, P. (2011). La Comunicación Interna: Una Herramienta para Generar Pertenencia y Aumentar la Productividad en la Organizaciones. *Revista Nacional de Administración*. N°. 2, Vol. 2, pp.101-128. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716508>
- Rojas, J. (2014). *Gestión de las Relaciones Públicas, Antecedentes, Naturaleza y Casos*. República Dominicana: Editora Búho.
- Ruiz de Gauna, R. (2013, noviembre 14), Entrevista, realizada en Bilbao. Periodista, Diario Noticias de Álava.
- Ruiz- Falcó R. (2009). *Herramientas de Calidad*. Apuntes de Clases. Módulo 7. Disponible en: <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Ruiz- Mora, I. (2012), Las Relaciones con los Públicos y su Reflejo en las Memorias de Responsabilidad Social. *Revista Internacional de Relaciones Pública*. N°.4, Vol. II, pp.173-200. Disponible en:
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/104>
- Sabine, G. (1994). *Política y Derecho, Historia de la Teoría Política*. México: Fondo de Cultura Económica. disponible en:
http://200.41.82.27/178/1/Sabine%20George_Maquiavelo_Historia%20de%20la%20teoria%20politica.pdf

- Sala de Prensa,(2018, marzo, 09), *Primeras Actuaciones en el Marco del Plan de Acción de Comunicación Interna*, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), disponible en, <https://www.uab.cat/web/sala-de-prensa/detalle-noticia/primeras-actuaciones-en-el-marco-del-plan-de-accion-de-comunicacion-interna-1345667994339.html?noticiaid=1345749673307>
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y Enfoques Comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*. N°. 60, Vol.8, pp. 4-7. disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- San Román, A. (1992). *Estadística y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Sánchez, J., et al. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*. N°. 3, Vol. 1, pp. 374-397. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. *Cuad. Cent. Estud. Diseño Comun., Ens.* N°.33. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232010000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- Scolari, A., (2012, agosto, 20). *Comunicación Estratégica*. Entrevista a Sandra Massoni, Magazine. Digitalismo.com. Disponible en: <http://www.digitalismo.com/2004-2014/entrevista-a-sandra-massoni-la-comunicacion-estrategica/>
- Selznick, P. (1969). *Fundamentos de la Teoría de la Organización*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas OEA. Bogotá: Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica.
- Serrano, M. (1986). La Producción Social de la Comunicación, Ponencias y Resúmenes. *Revista, Signo y Pensamiento*. N°. 9, Vol. 5, pp. 47-57. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/5773>
- Shumal, D. (s/f). *La Identidad de la Comunicación Organizacional*. pp.28-32. Disponible en: http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM1998104_28-32.pdf
- Silva, C., y Burgos, C. (2011). Tiempo Mínimo-Conocimiento Suficiente: La Cuasi-Etnografía Sociotécnica en Psicología Social. *Revista de Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. N°, 2, Vol.10. Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/146/177>
- Simancas-González, E., y García-López, M. (2017). Gestión de la Comunicación en las Universidades Públicas Españolas. *El profesional de la Información*. Vol. 26, N| 4,

- pp. 735-744. Disponible en:
<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.jul.17>
- Simao, L., & Gouveia, R., y Madeira, M. (2016). External Relationships in the Organizational Innovation. *Revista de Administración e Innovación, IMR Innovation & Management*. N° 3, Vol. 13, pp. 156-165. Disponible en:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.002>
- Soldevilla, E. (1974). *Técnicas de Dirección de Empresas*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Sotillo, M. (2013, octubre 18). Entrevista realizada en Leioa, Bilbao, Responsable Técnica del Gabinete de Prensa UPV/EHU.
- Spiker, D. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. United State: Editorial brown & Benchmark Publishers.
- Stake, R. (1998). *Investigación con Estudio de Caso*. Madrid: Ediciones Morata, S.L., Mejia Lequerica. Disponible en:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Stonich, P. (1982). *Como implementar la estrategia*. Madrid: Editorial Instituto de Empresa.
- Takaki, M., Bravo, R., y Martínez, E. (2015). La Gestión de la Identidad Corporativa en la Universidad: Análisis y Consecuencias desde la Perspectiva del Profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. N°. 1, Vol. 24, pp.25-34.
Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2014.05.001>
- Taylor, S., y Bogdan R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La Búsqueda de Significados*. Barcelona: Editorial Paidós Básica.
- Tejedor, J. (2017, julio 25). Entrevista, realizada en Vitoria, Profesor de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU.
- Tironi, E., y Cavallo, A., (2004). *Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales*. Santiago de Chile: Editorial Taurus Pensamiento, Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Disponible en:
http://181.112.151.230:8081/attachments/download/358/Comunicaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica_%20Vivir%20en%20un%20Mundo%20de%20Se%C3%B1ales.pdf
- Tkalac, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Revista Public Relations*. N°.2, Vol.38, pp.223-230.
Disponible en:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002141>

- Toribio, D. (1999). *La Evaluación de la Estructura Académica*. CONEAU. Buenos Aires, PDF de 73p. Disponible en: <http://www.coneau.gov.ar/archivos/1323.pdf>
- Toro, A. (2002). Revisión Bibliográfica: usos y utilidades. *Revista Matronas Profesión*. N° 10, pp. 25-31. Disponible en: <http://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol3n10pag25-31.pdf>
- Tristá, B. (2004). La Comunicación en las Organizaciones. *Revista Cubana de Educación Superior*. N°. 2. pp. 4-22.
- Ugarriza, R. (2013, noviembre 07). Entrevista, realizada en Bilbao, Noticias de Bizkaia (Deia)
- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), Portal de Transparencia, *Planes Estratégicos*, disponible en, <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab-cei/la-uab/portal-de-transparencia/planes-estrategicos-1345680761422.html>
- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). *Historia de la UAB*. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/la-uab/historia-de-la-uab-1345667127137.html>
- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). *Plan Estratégico 2019-2030*. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030-1345738210919.html>
- Universidad de Vigo. (s/f, s/a). *El Diagrama Causa- Efecto*. Gestión de Calidad. La Seguridad y el Medio Ambiente. PDF de 4p. Escuela Técnica Superior de Ingeniería. Disponible en: <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>
- Universidad del País Vasco, (2011), *Proyecto Universitario, Plan de comunicación 2012-2015*, Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Consejo de Gobierno de la Universidad, Leioa, Bilbao, disponible en: http://www.ehu.es/gabinete/varios/Plan_de_Comunicacion_2012-2015.pdf.
- Universidad del País Vasco. (2016). *Proyecto Universitario. Plan de Comunicación 2016-2019 UPV-EHU*. Vicerrectorado de Responsabilidad Social. Consejo de Gobierno de la Universidad, Leioa, Bilbao. Disponible en: <https://www.ehu.eus/documents/10136/3059204/Plan+Comunicacion+16-19.pdf>
- Universitat Autònoma de Barcelona -UAB, (2018), <https://www.uab.cat/es/>
- Urgarte, P. (2013, octubre 17). Entrevista, Realizada en Bilbao. Leioa, Responsable de la Relación con los Medios de Comunicación de la Oficina de Comunicación UPV/EHU.

- Van Riel, C. (2003). Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional: Tres Formas Importantes de Comunicación Corporativa. *Revista Razón y Palabra*. N° 34.
Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Varela, A. (2007). Comunicación Estratégica en las Organizaciones. *Revista, Xihmai*. N° 4, Vol. 2. Disponible en:
<http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/86/64>
- Vega, Á., Cepeda, G., y Castañeda, F. (2005). *Manual de Economía para los Cuerpos Técnicos de Hacienda y Auditoría y Contabilidad*: Madrid: CTO Medicina.
Disponible en: <http://www.grupocto.es/tienda/pdf/ttema15nuevo.pdf>
- Villafañe, J. (2004), *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Pirámide.
- Villar, N. (2010). Sistema de Comunicación, Sindicato de Trabajadores. Teoría de la Organización. *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*. Vol. 18, Madrid.España: Edición, Wolters Kluwer, Universidad CEU.
- Villegas, D. (2009). ¿Se Está Gestando una Nueva Teoría Estratégica desde Iberoamérica? Revisión y Comparación del Campo Anglosajón e Iberoamericana. *Revista ZER*. N° 27, Vol.14, pp. 225-249. Disponible en:
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/2414/2176>
- Von Humboldt, A. (2002). *Una Nueva Estrategia Universitaria. La Necesidad de una Reforma Universitaria Europea*, Documentos Humnoldt 1, Alcalá de Henares. Madrid: Edición Asociación Alexander Von Humboldt España.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2004). *Comportamiento Organizativo, Consiguiendo la Ventaja Competitiva*. Madrid: Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Waller, G. H., & Nielsen K. A. (1999). *Strategies For Better Thinking, an Advanced Model for Organizational Performance Consultants*. London: Quorum Books, Westpor Connecticut.
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Área: negocios, No. 296. Serie Documentos de Trabajo, Buenos Aires. Universidad del CEMA.
- Yin, R. (2009), *Case Study Research, Design and Methods, Appleid social research methods series*, United States, Series Editors.
- Yin, R. (s/f). *Investigación sobre Estudio de Casos, Diseños y Métodos*. PDF, 35 pp.
Disponible en: <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

- Zallo, R. (marzo, 2017). Seminario Monográfico de Comunicación Social. *Interacciones teórica y práctica entre cultura y comunicación en el tránsito a la era digital*. Aula Seminario K, Leioa, Bilbao. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.
- Zamanillo, E. (1980). La Organización Departamental en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de la Educación Superior*. N°35, Vol. 9, pp.1-6. Disponible en: <http://publicaciones.anui.es/revista/35/1/2/es/la-organizacion-departamental-en-las-instituciones-de-educacion>
- Zapata, L. (2016, agosto 08). *Segmentación de Públicos Internos*. Infocapitalhumano. Disponible en: <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/comunicar-bien-para-integrar/segmentacion-de-publicos-internos/>
- Zapata, R., Mirabal., y Hernández, A. (2009). Modelo Teórico Conceptual de la Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente. *Revista Ciencia y Sociedad*. Vol. XXXIV. No. 4, pp.618- 640. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana. disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014516006>
- Zuñiga, A. (2003). *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas, Camino hacia la productividad*. Guatemala, DEGUATE.com. Disponible en: http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm#.Ut_4PNK0rIW

9.2. Referencias relacionadas con el tema

- Aguerreberre, P. (2012). El valor Estratégico de la Comunicación Interna Hospitalaria, Ensayo. *Revista de Comunicación y Salud*. Vol.2, N°1, pp.19-28. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818627>
- Álvarez T., y Caraballero M. (1997). *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S.A.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Revista electrónica en América Latina *Razón y Palabra*. N° 56. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>
- American Psychological Association. (2010). *Manual Publication of American Psychological Association*. Washington, DC: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

- Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial LUMEN.
- Anguara, M. (1992). *Metodología de la observación en las Ciencias Humanas*. Madrid: España, Ediciones Cátedra, S.A.
- Anson, R. (1959). *Las Relaciones Públicas en la Administración*. Roma, Italia: Casa Editorial Tempo Nostro.
- Arceo, J. (2006). La Investigación de Relaciones Públicas en España. *Revista Análisi, Cuaderns de Comunicació i Cultura*. N°. 34, pp. 111-124. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234337>
- Armendáriz, E. (2012). Relaciones Públicas Pioneras en España, Algunos Precedentes en la Primera Mitad del Siglo XX y Pasos Preliminares de la Nueva Profesión. *Análisi, Cuaderns de Comunicació i Cultura*. N°. 45, pp. 15-31. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025626>
- Arras, A., y Jáquez, J. (2008). Comunicación y Cambio Organizacional. *Revista Latina de Comunicación*. N°63, pp. 418-434. Disponible en: http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html
- Baquero, R., Terigi, F., y et al. (2009). Variaciones del Régimen Académico en Escuelas Medias con Población Vulnerable. Un estudio de Caso en el Área Metropolitana de Buenos Aires, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambios en Educación, REICE*. N° 4, Vol. 7, pp. 292-319. disponible en: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5394>
- Barroso, J. (2010). *Estrategia Europeas 2020, Una Estrategia para un Crecimiento Inteligente, Sostenible e Integrador*. Bruselas: Comunicación de la Comisión Europea 2020. Disponible en: http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Internacional/FICHEROS/Actuaciones_Europeas/Estrategia_Europea_2020.pdf
- Beltrán, S. (2012 marzo 04). *Organización Institucional Educativa*. Disponible en: <http://organizacioninstitucional12.blogspot.com.es/2012/03/concepto-y-tipos-de-organizacion.htm>
- Berganza, M. (2005). *Investigación en Comunicación, Guía Práctica de Métodos y Técnicas de Investigación Social en Comunicación*. Aravaca, Madrid: Editorial McGraw-Hill interamericana de España, S.A.U.
- Blanchet, A., et al, (1989). *Técnica de la Investigación en Ciencias Sociales, Datos, Observación, Entrevista, Cuestionario*. Madrid: Ediciones Narcea, S.A.

- Carles, R. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.
- Castaño, G. (2004). *Seminario de Teoría Administrativa*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C. Disponible en:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm.
- Castillo, A. (2006). Comunicación y Sociedad. Las Estrategias de Comunicación de los Lobbies. *FISES-Estrategias, Revista Académica del Foro Iberoamérica Sobre Estrategias de Comunicación*. Año II, N° 5, Mesa VI, pp 3-23. Disponible en:
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/315/fisec_estrategias_m6_pp3_23.pdf
- Centro de Escritura Javeriano. (29 marzo, 2011). *Normas APA Sexta Edición*. Disponible en, https://drive.google.com/file/d/18vu0JpyQ1tGiN2TfZPjYbD_UATdJHDIY/view
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand the Managerial Revolution in American Business*, Massachusett, Estados Unidos: Editorial Cambridge The Belknap Press of Harvard University Press, cop.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*, España: Mc,Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A, De C.V. Disponible en:
https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf
- Corona, H. (2011). *La Comunicación Institucional en la Universidad, Formulación de una Propuesta para la Universidad de Guanajuato a partir de un Análisis Comparado de la Universidad de Sevilla y la Universidad Nacional Autónoma de México*. (tesis doctoral). Departamento de Periodismo II, Universidad de Sevilla. Disponible en:
<https://goo.gl/SwxnxV>
- Crespo, I. (2015). *La Comunicación Interna en la Administración Pública Española; claves para innovar*. (recurso electrónico) de 184p. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Cuesta, M. y Font, J., et al, (2008), *Cuadernos, Metodológico: Encuesta Deliberativa*. Madrid: CIS Centro de Investigación Sociológicas.
- Daza, J. (2010). Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*. N°. 54, Vol.2. Disponible en:
<http://rieoei.org/deloslectores/3994Daza.pdf>
- Des, R. (1972). *La Estructura de las Encuestas por Muestreos, Fondo de Cultura Económica*. México: Editorial McGraw-Hill.

- DiMaggio, P., y Powell, W. (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Vol.104, 16p. Disponible en:
[http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/Usuarios/EL_NUEVO_INSTITUCIONALISMO_EN_EL_ANALISIS_ORGANIZACIONAL_Paul_J_Di\[1\].pdf](http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/Usuarios/EL_NUEVO_INSTITUCIONALISMO_EN_EL_ANALISIS_ORGANIZACIONAL_Paul_J_Di[1].pdf)
- Diseño de Diagramas de Organización: Su Aplicación en la Administración Pública. (s/f) PDR de 39pp. Disponible en:
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/DisenoDiagramasOrg.pdf>
- Ebrary, I. (2005). *Estrategias de Comunicación: Una guía de color esmeralda*. Bradford, Inglaterra: Emerald Group Publishing. Disponible en:
<http://ezproxy.abo.fi/login?url=http://site.ebrary.com/lib/abo/Doc?id=10149886>.
- El Desarrollo de la Reforma Universitaria. (1987). *Actas y simposios, Ministerio de Educación y Ciencias*. pp. 9-31. Madrid: Consejo de Universidades.
- Estrategias de Comunicación y Marketing. (2007). *15 años de Estrategias, Grupo Control*, Madrid: Archivo Digital.
- FISEC-ESTRATEGIAS. (2012). *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Año VII, N°17. Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.
- Forni, P. (2010). Los Estudios de Caso: Orígenes, Cuestiones de Diseño y sus Aportes a la Teoría Social. *Revista MIRÍADA*. Año 3, N°. 5, pp. 61-80.
- Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación FICES. (2014). *La Nueva Teoría Estratégica (NTE) ¿De qué nueva teoría estratégica hablamos?* Disponible en:
<http://www.fisecinternacional.com/la-nueva-teoria-estrategica-nte/>
- Freire, J. (2009, octubre 08). *Medios Sociales y Cultura Digitales en las Organizaciones*. Blog Juanfreire. Disponible en: <http://juanfreire.com/medios-sociales-y-cultura-digital-en-las-organizaciones/>
- Freitas, S., y Jordao, J. (2000). *Estrategia, Estructura Deciso, Identidade, Strategor, Política Global da Empresa*. Lisboa, Portugal: Editorial Publicacoes Dom Quixote.
- Gaete, R. (2011). Identificación de los Stakeholders de las Universidades. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. N°. 3, Vol. XVII, pp. 483-499. Disponible en:
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13827/13810>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo Organizacional y los Proceso de Cambios en las Instituciones Educativas, un Reto de la Gestión de la Educación. *Revista Educación*, N°. 1, Vol. 40, pp.67-87. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

- García, S. (1997). *La Dirección por Valore. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- García-López, B. (2010). *A Comunicación Organizacional en Galicia 2004-2009*.
 Disponible en: <http://iacobus.usc.es/record=b2191128>.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación de la Estrategia, la Efectividad está en la Dirección*.
 Barcelona: Ediciones Deusto. Disponible en:
<http://books.google.es/books?id=gefD6BVOnzEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Gil, J. (1994), *Análisis de datos Cualitativos, Aplicación a la Investigación Educativa*.
 Barcelona: PPU, S.A., Promociones y Publicaciones Universitaria.
- Giroto, M., y Mundet, J., Llinás-Audet, X. (2011). Estrategias en la Universidad:
 ¿Cuestión de Calidad, Gerencialismo y Relaciones Políticas-Financieras? *Revista de Educación*. Nº 361- 136. Disponible en:
http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/361_136.pdf
- Guerrero, P. (2007). Estructura de las Universidades en Chile. *Oikos Revista de la Escuela de Administración y Economía*. Nº23, pp. 7-33. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9653>
- Hernández-Rodríguez, A. (2002). Planificar la Comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*. Año. 5, Nº48. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/html/819/81954808/>
- Infraestructura de la Universidad del País Vasco, Euskampus Nazioarteko Bikaintasun Campusa, Campus de Excelencia Internacional, disponible en
<http://www.ehu.eus/zenbakitan/es/node/12.html>
- Isla, O (2005), De Las Relaciones Públicas a la Comunicación Estratégica. *Revista Latinoamericana de comunicación CHASQUI*. Nº.089. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>
- Lara-Martínez, O. (2011, octubre 28), *Tipos de Estructuras Organizacional*. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- López-Jiménez, D., et al. (2011). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como Herramienta Gerencial y Nuevo Retos del Comunicador en las Organizaciones*.
 Bogotá: ECOE Ediciones. Disponible en:
<https://books.google.es/books?isbn=9586487350>
- López-Yáñez, J. (2006). ¿A Dónde va la Teoría de la Organización? *Profesorado. Revista de Currículum de Profesorado*. Vol.10. Núm. 2, pp. 1-28. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/567/56710207.pdf>

- Losada, C. (2004). *Gestión de la Comunicación en la Organización: Comunicación Interna, Corporativa y de Marketing*. Barcelona: Editorial Ariel en sello Planeta, S. A.
- Manual de Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice. Disponible en: <https://goo.gl/Fp2yYz>
- Marcía, J. (1996). *Los Gabinetes de Prensa, Alternativa Profesional*. Madrid: Editorial Ciencia 3.
- Marsh, D., y Stoker, G. (1997). *Teoría y Métodos de la Ciencia Política*. Madrid: Alianza, Disponible en: <http://www.academia.edu/download/45985901/Teoraymtodosdelacienciapolitica.doc>.
- Martínez, L. (2013). Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos, *Revista Derecom*. No.14, pp.69-84. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4330042>
- Martínez-Carazo, P. (2006). El Método de Estudio de Caso. Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. *Revista Pensamiento y Gestión*. N° 20, pp. 167-193. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>
- Martínez-Fajardo, C. (2002). Gerencia de Organizaciones Inteligentes, Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. N° 15 pp.64-69. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/23740929>
- Martínez-Olmo, F. (2002). *El Cuestionario, un Instrumento para la Investigación de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Ediciones Laertes, S.A.
- Martín-Martín, F. (1988). *El Gabinete de Comunicación: Periodismo Empresarial*. Madrid: ASECOM, Asociación Española de Asesores de Comunicación.
- Massoni, S., Buschiazzi, A., y Mascotti, M. (2006). Estrategias de Comunicación como. Dispositivo para Rebasar la Lógica del Fragmento en la Educación Superior. *FISEC-ESTRATEGIAS*. N° 4, Año II. Disponible en: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/254/fisec04massoni.pdf>
- Mínguez, N. (2016). Un Marco Conceptual para la Imagen Corporativa. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*. N°5, Vol.8. Disponible en: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer08-13-minguez.pdf>
- Ministerio de Educación y Ciencias, (mayo de 1987), *Universidad y Medios de Comunicación*. Jornadas de Periodismo Científico y Universitario en el Marco

- Europeo. Madrid: Edita Centro de Universidades. Disponible en:
<https://goo.gl/ydvzpX>
- Orjuela, S. (2012). *Formados a los actores y constructores de la nueva teoría estratégica. Balance y Perspectivas desde el Caso Venezolano. FICES-ESTRATEGIAS, Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Año VII, N°. 17. Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar>
- Palomo, R. (2010). *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*. Vol.8, 9, 18. Elaborada por TM, CISS. España, S.A. Grupo Wolters Kluwer.
- Panera, F. (2010). *La Comunicación en La Gestión de las Organizaciones Excelentes*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Pardinas, F. (1969). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Editores XXI Siglo Veintiuno.
- Pérez-Álvarez, R. (2013 enero 29). *T8A Organización. Conceptos y Principios*. Blog Spot. Cátedra de Administración. Disponible en:
<http://catedradeonadministracion.blogspot.com.es/2013/01/t8a-organizacion-concepto-y-principios.html>
- Ramio, C. (1991). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Ramírez de la Piscina, T. (1993). *Influencia de los Gabinetes de Prensa en el proceso de comunicación. Utilidad que los "nuevos emisores" hacen de las rutinas periodísticas y su Incidencia en el mensaje informativo*. (tesis doctoral). Facultad de Ciencias Sociales y de la Información. Departamento de Periodismo. Universidad del País Vasco UPV/EHU, Leioa, Bilbao.
- Ramos, P. (2011). *Comunicación y Estrategias Organizativas de la Sección Femenina de la Falange*. Representaciones NO-DO, 1943-1953. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Reina, J., y González, I. (2014). Antecedentes de Relaciones Públicas en los Manuales de Publicidad. Algunos Precedentes de Actividad en España desde Mediado del Siglo XIX. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Año XVII, N°128, pp 1-20. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4898972>
- Reyes, T. (1999). *Métodos Cualitativos de Investigación, los Grupos Focales y el Estudio de Caso*. Disponible en: <http://forum-empresarial.uprrp.edu/volumenes/4-2/4.pdf>
- Rivera, R., López, I., y Ramírez, M. (2011). Estrategias de Comunicación para el Descubrimiento y uso de Recursos Educativos Abiertos. *Revista Electrónica*

- Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación REICE*. N°9, pp.141-157.
- Rodrich, R. (2012). Fundamento de la Comunicación Institucional, Una Aproximación Histórica y Conceptual de la Profesión. *Revista de Comunicación*. N° 11, pp. 212-234. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508714>
- Sampieri, R., y Fernández-Collado, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes, II Técnicas y Análisis de Dato*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Simancas-González, E., y García-López, M. (2017). Gestión de la Comunicación en las Universidades Públicas Españolas. *Revista Internacional de Información y Comunicación*. N°4, Vol.26, pp.735-744. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/epi.2017.jul.17/36266>
- Soldevilla, E. (1977). *Teoría y Técnica de la Organización Empresarial*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Tomás, M., y Borrell, N., et al. (2009). *La Cultura Innovadora de las Universidades*, Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L. Disponible en: <http://elibros.octaedro.com/pdf/16041.pdf>
- Ullod, A. (2014), *Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación*. Valencia España: Editorial Tirant Humanidades.
- Van-Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Editorial PRENTICE HALL.
- Varguez, L. (2003). Observar, Escuchar y Comprender, sobre la Tradición Cualitativa en la Investigación Social. *Revista Perfiles Latinoamericanos*. N°. 23, Vol. 11 pp. 277-287. Disponible en: <http://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/280/234>
- Velaz, I. (1998). Las Tres Etapas de la Comunicación Interna. *Cuaderno Empresa y Humanismo*. N° 69, pp.2-28. Disponible en: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3992/1/Cuaderno069.pdf>
- Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Zaharia, A. (2015). Las Redes Sociales, Elementos Catalizadores de la Comunicación Institucional en la UE, (Figura). Disponible en: <http://internetmedialab.com/2015/12/10/las-redes-sociales-elementos-catalizadores-de-la-comunicacion-institucional-en-la-ue/>

