

***La comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus "María Zambrano", de la Universidad de Valladolid, en Segovia.***



***Autora: María José Aburto Galeano***



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA

**Universidad de Valladolid**



---

**Universidad de Valladolid**



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA

---

**Universidad de Valladolid**

## **Campus público “María Zambrano” en Segovia**

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas  
y de la Comunicación

### **Máster en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas**

**Tema:** La comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid, en Segovia.

**Autora:** María José Aburto Galeano

**Tutoras:**

Belinda de Frutos

Ana Sebastián

Año y lugar de publicación: Segovia, España 2019

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme con la oportunidad de viajar tan lejos para estudiar este máster. Sin él no habría sido posible.

Agradezco al programa de becas Santander Iberoamérica + Asia y la Universidad de Valladolid por becarme y confiar en mí como embajadora de mi país Nicaragua y mi Alma Mater UNAN-Managua. Me llevo el compromiso de compartir con mis estudiantes todo lo aprendido, creyendo que si educamos correctamente a las nuevas generaciones podemos construir un mundo mejor.

Agradezco a la coordinadora del máster en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas, Susana de Andrés, a todo el equipo de profesores y al Vicerrector del Campus, Agustín García Matilla, por su paciencia, cariño y conocimientos compartidos.

Agradezco a mis tutoras, Ana Sebastián y Belinda de Frutos por guiarme a lo largo de esta investigación. Por su enorme paciencia y comprensión, pero sobre todo por enseñarme tanto a lo largo de este proceso.

Agradezco a mis autoridades universitarias, de la UNAN-Managua, por su apoyo y respaldo incondicional, pero sobre todo agradezco a dos mentores y maestros muy importantes para mí. Dra. Jilma Romero Arrechavala y Dr. Luis Alfredo Lobato, quienes han sido mis guías y con su ejemplo me han motivado a seguir formándome para ser una persona de bien y una profesional de calidad.

Agradezco a mis compañeros del máster: Andrés, Vicente, Sara, Bárbara, Chính, Leticia, Gonzalo, Daniel y Patricia, quienes con su cariño y amistad sincera se convirtieron en una familia para mí.

Agradezco especialmente a mi familia por apoyarme incondicionalmente en este proyecto de vida, a mi esposo, hermano y padre por ser un respaldo en la distancia. Y en especial a mi madre, Melba Galeano, por educarme y hacer de mí una mujer de bien; a mí hijo Miguel Ángel quien siendo tan pequeño se sacrificó para que su mamá pudiera estar aquí, este trabajo es para ti.

“La Gloria y la honra es para Dios”

## **Resumen**

Esta investigación se centra en la comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus “María Zambrano” de la Universidad de Valladolid, en Segovia. Realiza un estudio cualitativo que se basa en dos métodos de investigación: la entrevista y los grupos de discusión que revelarán la imagen que quiere proyectar el Campus, los mensajes que están transmitiendo, los medios de comunicación y las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos). Como resultado del estudio se detectaron varias carencias en la gestión de la comunicación interna en el Campus, como la ausencia de una estrategia de comunicación interna, la falta de identidad corporativa y sentido de pertenencia y la aplicación de un modelo de comunicación lineal y difusionista. Por lo cual este trabajo finaliza con una propuesta comunicativa que consiste en una estrategia de comunicación interna que trasmite los valores y fomenta la identidad institucional y el sentido de pertenencia a los miembros de la comunidad universitaria, por medio de un modelo de comunicación participativa.

## **Palabras clave**

Comunicación interna, sentido de pertenencia, identidad institucional, valores, Campus “María Zambrano”

## Índice

Introducción .....	6
CAPÍTULO 1: Justificación y Delimitación de la investigación .....	8
CAPÍTULO 2: Marco teórico .....	10
2.1 Comunicación interna .....	10
2.1.1 Definición de Comunicación interna .....	10
2.1.2 Funciones de la Comunicación Interna .....	11
2.1.3 Comunicación Interna en las Universidades Españolas .....	15
2.2 Identidad Corporativa .....	23
2.3 Comunicación Participativa .....	27
CAPÍTULO 3: Análisis del contexto, Objetivos de la investigación y Metodología ..	31
3.1 Contexto del Objeto de Estudio .....	31
3.2 Objetivos de la Investigación .....	35
3.3 Metodología .....	36
CAPÍTULO 4: Análisis de Resultados .....	46
4.1 Entrevistas .....	46
4.2 Grupos de Discusión .....	66
4.3 DAFO .....	88
CAPÍTULO 5: Conclusiones de la investigación .....	94
CAPÍTULO 6: Estrategia Comunicativa .....	96

Referencias Bibliográficas .....113

Anexos .....116

## **Introducción**

Esta investigación es importante para las universidades, porque refleja una debilidad que han tenido a lo largo de los años, la falta de gestión en su comunicación interna. En este trabajo, se muestran las carencias que tienen y en el marco teórico se señalan estudios que fundamentan esta investigación. La mayoría de las universidades públicas españolas se preocupan más por gestionar la comunicación externa, ya que es la que posiciona su marca con los públicos externos.

Estos estudios también revelan que las universidades desarrollan un modelo de comunicación lineal y difusionista, que básicamente consiste en generar noticias sobre el quehacer universitario. Tomando esto como referencia, este trabajo desarrolla una investigación cualitativa que se basa en dos métodos, la entrevista y los grupos de discusión, que fueron aplicados a una muestra estructurada de autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos, del Campus “María Zambrano”.

A través de la aplicación de estos métodos se pudieron conocer muchos aspectos interesantes sobre la gestión de la comunicación interna del Campus, entre ellos la imagen que quieren proyectar las autoridades, lo que comunican, sus medios de comunicación y la percepción de los públicos internos. Esta información recopilada reveló resultados que concuerdan con las carencias detectadas por las investigaciones que sustentan este trabajo. Como el hecho de que no existe una estrategia de comunicación interna, no hay espacios de comunicación participativa para conocer la opinión de la comunidad universitaria, la comunicación es lineal y difusionista y existe falta de identidad y sentido de pertenencia en los públicos internos.

No obstante, el valor de este trabajo radica en que además de detectar las carencias en la comunicación interna del Campus público “María Zambrano” aporta una estrategia de

comunicación interna que busca transmitir los valores institucionales y fomentar el sentido de pertenencia y la identidad institucional en la comunidad universitaria, por medio de un modelo de comunicación participativo, en el que se desarrollan diferentes acciones para conseguirlo.

## **1. Justificación y Delimitación de la investigación**

He decidido trabajar para mi TFM el tema: La comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus “María Zambrano” de la Universidad de Valladolid, en Segovia. Porque los últimos cuatro años he trabajado como responsable de la oficina de divulgación de la UNAN-Managua, la universidad más grande de Nicaragua y esto implicó que aplicaré mis conocimientos y experiencia como periodista y comunicadora audiovisual para desarrollar una comunicación institucional.

En este proceso me di cuenta de la importancia de conocer e interiorizar como miembro de la comunidad universitaria la identidad corporativa de la institución y tuve la ventaja de tener jefes que tuvieron la paciencia y el amor para enseñarme a conocer, a amar y valorar mi institución. Entendí desde mi experiencia personal que cuando un administrativo, docente o estudiante conoce y se identifica con la Universidad, se crea un vínculo para toda la vida y también se establece el deseo de contribuir y comprometerse con la institución y las acciones que realiza.

Sin embargo me di cuenta que lograr esto no es fácil, se requiere de mucha gestión, por parte de las autoridades y del equipo de comunicación. Por eso quise aprovechar la oportunidad de estar en el máster para hacer una investigación al respecto. Que me diera resultados sustentados para comprobar una hipótesis que estaba en mi mente. Pero que además me proporcionará las herramientas para desarrollar una estrategia de comunicación interna que ayude a solventar esas carencias encontradas.

Escogí el Campus “María Zambrano” porque fue el lugar donde hice mis prácticas de profesionalización y esos meses de colaboración con la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación me permitieron conocer un poco más el entorno y

familiarizarme con él. Sentí que estando ahí podría tomarlo como objeto de estudio y dejar un aporte a través de los resultados de la investigación y de la propuesta comunicativa, que tiene recomendaciones muy interesantes que contribuirán a mejorar muchas de las carencias encontradas en el estudio.

Cabe destacar que esta investigación se concreta en una línea temporal que corresponde a los últimos cuatro años de vida universitaria de los alumnos. Dado que las personas que participaron en las entrevistas y grupos de discusión, especialmente los estudiantes pertenecían a estos últimos cursos académicos.

## 2. Marco Teórico Referencial

### 2.1 Comunicación interna

#### 2.1.1 Definición de Comunicación interna

La comunicación casi siempre se relaciona única y exclusivamente a la difusión de información, se piensa en el emisor, en sus intereses y en lo que quiere comunicar. Esto no sólo pasa en el individuo, también es la forma en la que funcionan las instituciones, manejando un modelo de comunicación lineal y difusionista, que actualmente es considerado un error estratégico. Fernández aporta una amplia definición de comunicación “la comunicación no se limita únicamente al envío de información si no que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos” (1991, p. 742)

Esta definición apunta algo por lo que se ha venido luchando desde las oficinas, o departamentos de comunicación de muchas empresas, organismos e instituciones; la comunicación es un instrumento de gestión que debe ubicarse en la línea estratégica de cualquier entidad ya sea pública o privada.

Del Pozo plantea “el primer objetivo es fortalecer e integrar una cultura de empresa fuerte” (1997, p. 122) es decir, que se debe incluir a todo el personal de la empresa e institución, de tal manera que todos se sientan parte de ella, hasta lograr que compartan sus valores y creencias, esto promoverá en todo el personal un deseo de estar comunicados, lo que nos lleva a la definición de comunicación interna “es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares de los empleados así como los objetivos generales de la organización” (1997, p. 123)

Por su parte, García Jiménez (1998, p. 9) define la comunicación interna como “la herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos,

que caracterizan a la empresa contemporánea” dicha herramienta va dirigida a las personas que forman parte de los procesos de ahí que se destaque la palabra democracia, ya que las instituciones de hoy empiezan a reconocer que todo el personal influye en la toma de decisiones y aporta al desarrollo y crecimiento de la misma, de ahí que Del Pozo (1997, p. 126) sume esta definición:

“La comunicación interna en su dirección transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización y tiene como principal objetivo la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.”

Dicho de una u otra manera, las distintas definiciones apuntan a que la comunicación debe formar parte del plan estratégico de la empresa o institución y para ello, es necesario que tengan un plan de comunicación interna que contemple a todos los miembros, esto será la clave para el progreso eficaz de la organización.

### 2.2.2 Funciones de la Comunicación interna

Paul Capriotti, en su artículo “La comunicación interna” (1998) explica que para lograr una buena gestión de la comunicación interna dentro de las instituciones, estas deben basar toda la actividad comunicativa en la participación de sus miembros.

En base a este planteamiento el autor destaca que la comunicación interna cumple con una serie de funciones que le ayudan a las empresas e instituciones a mejorar en sus actividades internas:

“Una buena Comunicación Interna producirá una *mejora de la interactividad* entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-. Además, una comunicación interna adecuada *estimulará la cohesión entre las personas* en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la *Identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una *mayor solidaridad* entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.” (Capriotti: 1998, p. 4-5)

Por su parte, Marisa del Pozo Lite en su libro “Cultura empresarial y comunicación interna” (1997), plantea de forma muy detallada las funciones para llevar a cabo una efectiva comunicación interna. A continuación se recapitula lo más importante expuesto por la autora.

### **Investigar**

Esta función se basa en elaborar una política de escucha, para crear un clima dinámico, a través de la variedad de opiniones. Para ello la autora recomienda aplicar encuestas, sondeos de opinión, u otros métodos cualitativos que permitan conocer la percepción de los públicos internos de la entidad.

Para esto, Del Pozo sugiere tener previo conocimiento de la cultura, historia y funcionamiento de la institución; verificar su capacidad de respuesta a los resultados de la investigación; comprobar la capacidad de escucha de los directivos a todos los niveles de la organización y tener una relación estrecha con recursos humanos.

### **Orientar**

Busca la capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la institución que son considerados herramientas de gestión. Para lograrlo se recomienda Utilizar la experiencia al servicio de la gestión institucional; dar a las autoridades una finalidad relevante en el proceso de elaboración de las acciones de comunicación interna y responder a las 5 interrogantes: qué, quién, cuándo, dónde y porqué; antes de lanzar una acción de comunicación.

Para el cumplimiento de esta función es necesario tener en cuenta la capacidad de decisión y gestión, de formar y educar en comunicación y la necesidad de dar importancia a la comunicación oral y cotidiana.

### **Informar**

Concibe una política de comunicación escrita, oral y audiovisual, que responda a las necesidades de información del público interno. Por medio de la Definición de condiciones precisas para cada soporte informativo; organización y jerarquización de la recogida, selección y validación de informes; y de la evaluación del impacto y efecto de las acciones de información.

Sin embargo, es importante conocer la empresa (cultura, posicionamiento, imagen interna y externa), dominar las técnicas ligadas a la gestión de información y tener

buenas relaciones con los medios de comunicación. Todo esto, para garantizar una difusión de información coherente.

### **Animar y Coordinar**

Busca construir una red de corresponsales, para coordinar la información, conocer el clima social y el ambiente laboral. Para ello es necesario identificar y elegir a los corresponsales poniendo a su disposición la información necesaria y la metodología adecuada; formar y evaluar la eficacia de sus resultados.

También es sustancial organizar encuentros entre los corresponsales, reconocer sus habilidades para ofrecerles las tareas adecuadas y revisar la utilización de la información transmitida en la empresa.

### **Organizar campañas**

Se fundamenta en movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna. Se recomienda elaborar documentación con la información a transmitir (objetivos perseguidos, mensajes emitidos, presupuestos, etc.), saber organizar las campañas (elección del lugar, elección del director, trabajo presupuestario y logístico, etc.) y medir los efectos y el impacto.

Es importante vigilar el efecto de la red sin olvidar la coordinación y cooperación con el departamento de comunicación interna y los responsables de la campaña.

### **Formar**

Se basa en contribuir al perfeccionamiento de las capacidades que poseen los miembros responsables de la comunicación interna. Para esto es trascendental determinar el número de responsables para cada acción de formación (objetivos, tipos

de públicos, proyectos pedagógicos, planes, etc.) y cumplir los siguientes requisitos: que los miembros conozcan las técnicas, estrategias y políticas de comunicación que conciernen a los distintos responsables y que contribuyan a una buena formación, para propiciar un cambio efectivo de prácticas profesionales colectivas.

Es necesario que la definición de los objetivos de formación vaya acompañada de una concreción de los intereses de todos los trabajadores (recursos humanos, salarios, gestión, etc.); informarse antes de introducirse en un trabajo que implica un amplio número de miembros y permanecer atento a la relación entre los objetivos perseguidos y los medios para conseguirlos.

Tal y como se mencionó anteriormente estas funciones se basan en la investigación y experiencia de la autora Marisa del Pozo quien las plantea de una forma sencilla y fácil de aplicar al terreno laboral. Por lo cual se optó por tenerla como referencia fundamental, ya que otros autores consultados sobre comunicación interna no hacen mucho énfasis en las funciones, las mencionan de forma muy general y dispersa. Otros artículos encontrados que desarrollaban esta temática eran de blog, por lo que carecían de una base científica.

### 2.2.3 Comunicación Interna en las Universidades Españolas

Es importante conocer el contexto de la comunicación interna en las universidades públicas españolas, para ello nos basamos fundamentalmente en el estudio de Simancas-González y García-López, “Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas”, que será complementado con otras investigaciones similares. Dicho estudio es relevante para esta investigación porque analiza la gestión de la comunicación institucional en 47 universidades públicas

españolas, por medio de entrevistas que se realizaron a los directores de comunicación de estas instituciones.

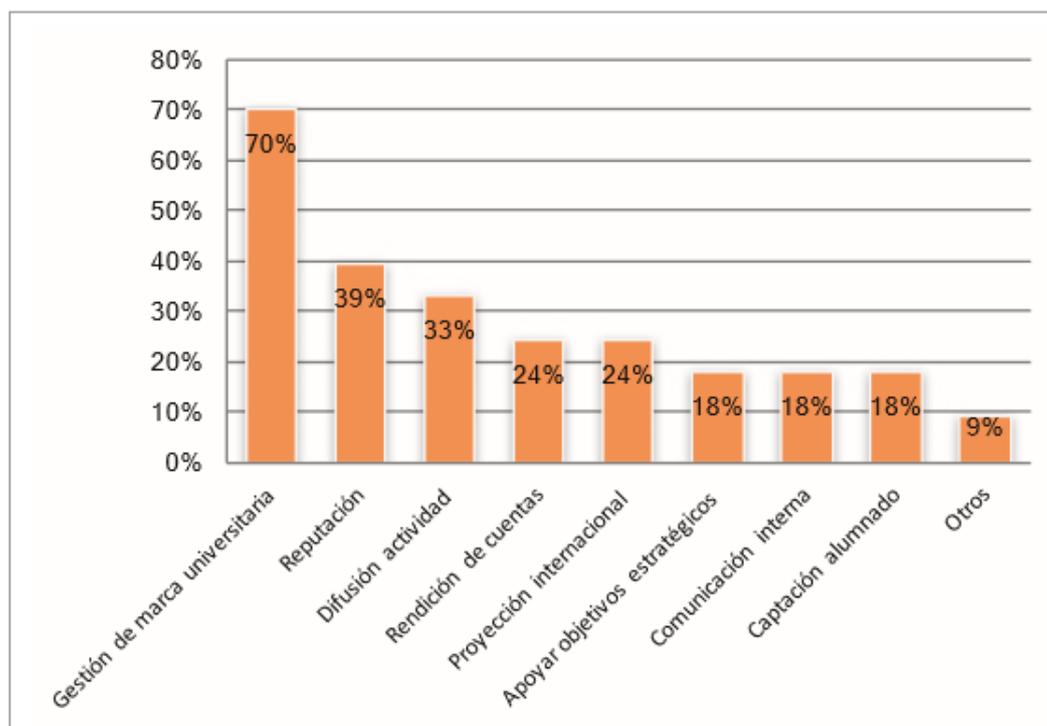
La mayoría de las universidades españolas se enfrentan a dificultades en la gestión de la comunicación interna. Según los estudios consultados esto se debe a varios factores, como el hecho de que se enfoquen más en la comunicación externa, para consolidar su marca e imagen pública. Simancas-González y GarcíaLópez (2017, p. 736) destacan los principales problemas de comunicación interna en las universidades españolas:

“Los factores más determinantes podrían ser: - 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”

Estos autores destacan que como consecuencia de este tipo de problemáticas las universidades restan importancia a sus públicos internos, quienes deberían ser los más importantes para una institución educativa, puesto que nos referimos a los miembros de la comunidad universitaria (docentes, administrativos y estudiantes).

Véase en el gráfico 1 cómo la comunicación interna ocupa el puesto número 7 de los objetivos de comunicación de las universidades españolas, siendo el primero la gestión de la marca universitaria. Claramente posicionar la marca es fundamental, porque define el quiénes somos y lo que distingue a una universidad de las demás, el problema es que siempre se piensa hacia fuera y no hacia dentro, se olvida que el principal público es la comunidad universitaria.

**Gráfico 1:** Objetivos de la comunicación en las universidades públicas españolas



Fuente: Simancas-González y García-López (2017, p. 737)

Estos mismos investigadores revelan que las universidades españolas, además de tener una enorme carencia en la gestión de la comunicación interna, también tienen un problema en la forma de comunicar, porque no hay espacios de comunicación para la comunidad universitaria, se desarrolla un modelo unidireccional, sin feedback. “El modelo de comunicación dominante en las universidades públicas españolas es el difusionista y vertical, obviando modelos alternativos, más participativos y horizontales” (Simancas-González y García-López: 2017, p. 736).

Por su parte, Palencia-Lefler Ors (2008, p. 285), plantea que el éxito de la comunicación interna en las universidades depende de los receptores; el modelo de comunicación aplicado debería permitir que ellos también puedan ser transmisores de contenidos. “La

Comunicación Interna aún es uno de los «hermanos pequeños» en la gestión de las organizaciones. Hasta que no se reconozca que los públicos internos son tan importantes –o más– que los públicos externos, la CI no será aceptada como herramienta de gestión preventiva.”

Es importante tener en cuenta que la universidad española es una institución educativa, con más de cien años de existencia, lo que hace de ella una institución envejecida y tradicional. Pero en este último siglo ha buscado romper un poco con los esquemas tradicionales; la comunicación ha formado parte de esos cambios, hay que reconocer que al menos todas las universidades valoran la importancia de informar y por eso han creado los gabinetes prensa, el problema según Aguilera Moyano, Farias Batlle y Barayvar Fernández (2010, p. 95) es:

“que ciertas culturas corporativas específicas gozan de una gran tradición y un notable peso. Éstas han sido unas de las causas que durante mucho tiempo han frenado –y aún frenan en cierta medida– el desarrollo explícito de los procesos comunicativos e informativos en el seno de esa institución.”

Parte de estos tradicionalismos hacen, como ya han planteado Simancas-González y García-López, que el modelo de comunicación sea difusionista. Sin embargo es necesario que las universidades empiecen a concebir la comunicación como parte estratégica de la institución, incluyendo a sus públicos internos, de tal manera que haya no solo un mejor flujo de información, sino también una mejor relación entre compañeros y compañeras y con el entorno. Aguilera Moyano, Farias Batlle y Barayvar Fernández (2010, p. 98) recomiendan:

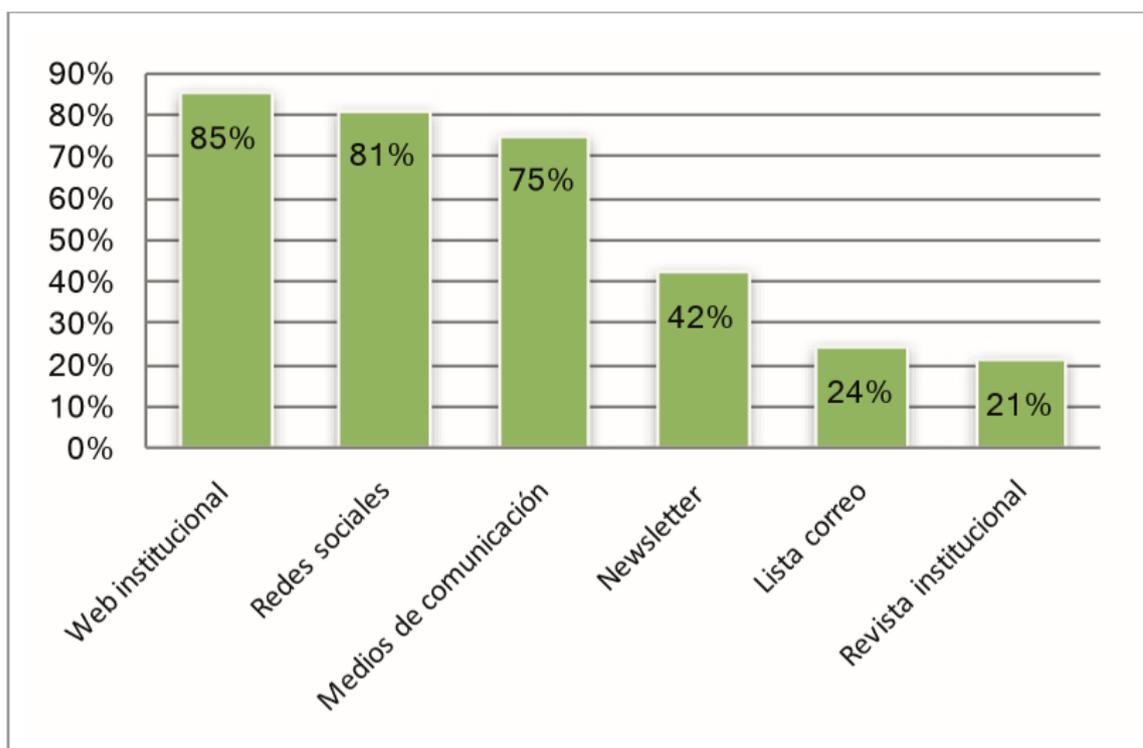
“la Universidad debe, probablemente, adoptar un modelo en el que tengan más importancia las —estrategias sociales, que le lleven a potenciar la colaboración

y la participación de los colectivos implicados, la construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización. Y profundizar en el cambio de su modelo comunicativo, adecuándolo a las exigencias y las posibilidades del sistema comunicativo del que empiezan a disponer nuestras sociedades; pasando entonces de uno unidireccional a otro más circular, dialógico, conversacional”.

Tal y como han planteado estos autores es importante trabajar con los públicos internos de la Universidad, sólo así se podrá hablar de un verdadero sistema de comunicación interna. Hablar de los grupos de interés es también hablar de los medios o canales con los cuales trabajan las universidades, Simancas-González y García-López (2017, p. 741) destacan los cinco públicos más importantes a los que se dirigen las universidades públicas españolas: “Primero nos debemos a nuestros clientes, que son los que pagan las matrículas más altas de España. En segundo lugar, a las familias. En tercer lugar, a la comunidad universitaria; en cuarto a las empresas y en quinto, a la sociedad en general”.

Dichos resultados confirman los planteamientos anteriores sobre la falta de interés en la comunidad universitaria, que en esta categoría de orden de prioridad ocupa el tercer lugar. A continuación se presenta el gráfico 2 que refleja como principal medio de comunicación de las universidades a la web institucional, seguido cercanamente por las redes sociales. Esto revela que las instituciones de educación superior se enfrentan a públicos activos y avanzados, que buscan aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas de comunicación interactiva que les permiten exponer sus puntos de vista.

**Gráfico 2:** Canales y medios de comunicación de las universidades

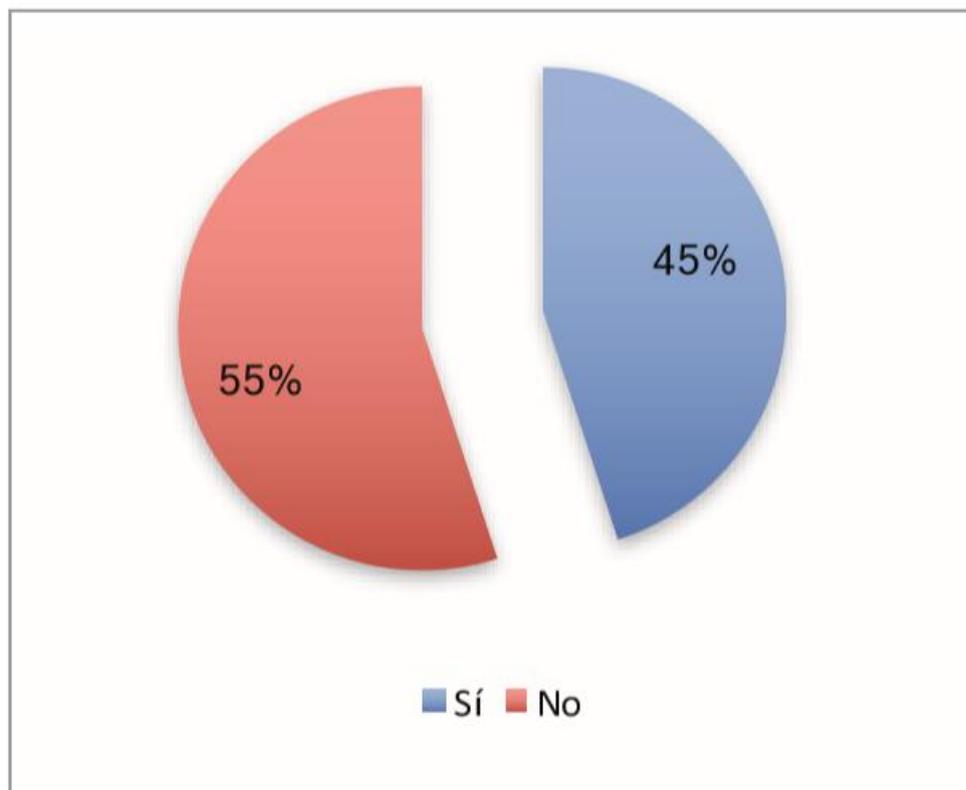


Fuente: Simancas-González y García-López (2017, p. 742)

Estos autores también plantean que otro de los problemas que tienen las universidades públicas españolas es que más de la mitad no tienen un plan estratégico de comunicación, tal y como se refleja en el gráfico 3, Simancas-González y García-López (2017, p. 738):

“El 45% de los responsables de comunicación declara que su universidad cuenta con un plan estratégico de comunicación y el 55% declara que no lo tiene. 5 de éstos no explican por qué no tienen; el resto ofrece diferentes respuestas, entre las más representativas estarían: - se está diseñando uno en el momento de la entrevista, bien porque el que existe está obsoleto, o porque anteriormente no tenían; - se trabaja directamente partiendo de las directrices comunicacionales recogidas en el plan estratégico universitario.”

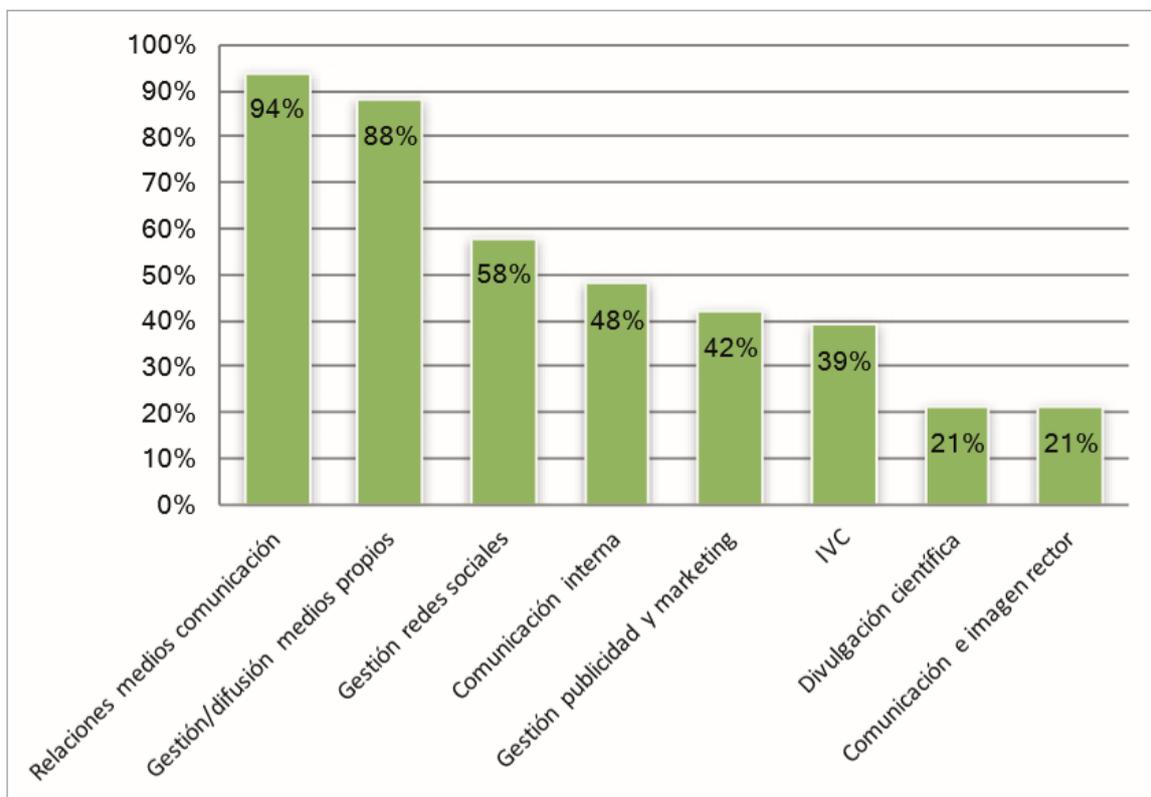
**Gráfico 3:** Plan estratégico de comunicación en las universidades públicas españolas



Fuente: Simancas-González y García-López (2017, p. 738)

A continuación se presenta el gráfico 4 que refleja el puesto que ocupa la comunicación interna dentro de las funciones operativas de las universidades públicas españolas.

**Gráfico 4:** Principales funciones de los departamentos de comunicación



Fuente: Simancas-González y García-López (2017, p. 739)

Sin embargo, que la comunicación interna ocupe la posición número cuatro no es suficiente, porque evidencia que la prioridad de las universidades está en la comunicación externa, al ocupar la relación con los medios de comunicación el primer lugar. Que la gestión y difusión de los medios propios ocupe el segundo lugar confirma que la comunicación es lineal y difusionista. Esta realidad de las instituciones de educación superior limita el avance estratégico de las universidades en la gestión de la comunicación. Aguilera Moyano, Farias Batlle y Barayvar Fernández (2010, p. 118-119) recomiendan:

“El modelo que debería adoptar la Universidad debería atribuir mayor importancia a las —estrategias sociales‖ que permitan potenciar la colaboración y la participación de los colectivos implicados, la construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización; por consiguiente, adecuando el modelo comunicativo a las exigencias y las posibilidades de los sistemas de información y comunicación de los que disponen nuestras sociedades.”

En base a lo planteado, se puede concluir que cuando se habla de comunicación, es algo más complejo que la difusión de información, a través de un gabinete de prensa. La comunicación es un proceso de retroalimentación de información que se establece por medio de un canal. En el caso preciso de nuestro objeto de estudio, la comunicación interna universitaria es aquella que va dirigida a la comunidad universitaria y que contribuye en la creación de vínculos de identidad entre los públicos internos (docentes, estudiantes y administrativos) con la institución. Lamentablemente los estudios anteriores reflejan que hay mucho camino que recorrer en las universidades públicas españolas, porque hasta el momento los avances que han tenido en el área de comunicación van específicamente dirigidos a la comunicación externa con el objetivo de ser noticia y darse a conocer de forma nacional e internacional para consolidar su imagen pública.

## **2.2 Identidad Corporativa**

Para esta investigación es fundamental hablar de identidad corporativa, para ello nos basaremos en el capítulo 1 “De la identidad a la comunicación corporativa”, del libro *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, de Paul Capriotti (2009, p. 21), que la define como:

“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo.”

Cuando se habla de ADN corporativo se refiere a la misión, visión y valores de la institución, esto es denominado como filosofía corporativa y generalmente es muy conocida por las autoridades: “es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” Capriotti (2009, p. 25)

**Figura 1:** Filosofía Corporativa



Elaboración propia – Fuente: Capriotti (2009)

Sin embargo, es necesario cuestionarse, cuánto conocen la filosofía corporativa los miembros de la institución, o en este caso, la comunidad universitaria y cuánto se identifican con ella. Capriotti (2009, p. 24) define la cultura corporativa como: “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.”

**Figura 2:** Cultura corporativa



Elaboración propia – Fuente: Capriotti (2009)

Otro aspecto importante que destaca Capriotti sobre identidad corporativa es que internacionalmente existen dos enfoques. El enfoque de diseño que se basa en la imagen de la entidad, también conocido como identidad visual, que se desarrolla fundamentalmente a través del diseño: “la Identidad Visual sería un instrumento más de la comunicación corporativa de la organización, dirigido a transmitir de forma gráfica la

Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos” (2009, p. 20)

El segundo enfoque al que alude el autor es el organizacional que se basa en la identidad corporativa de la institución. Capriotti (2009, p. 20) la define como: “La Identidad Corporativa sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional.”

La siguiente tabla destaca las particularidades y diferencias de ambos enfoques, para una mejor comprensión de los mismos:

**Tabla 1:** Enfoques de la Identidad Corporativa

Enfoque del diseño	Enfoque Organizacional
Define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades.	Es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.
Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve”.	Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.
Identidad visual (elementos constitutivos): Símbolo, logotipo, tipografía, colores corporativos. Esto puede verse en el diseño gráfico, audiovisual, integral, ambiental.	Identidad Corporativa: “el ser de la organización” “Esencia” rasgos distintivos de una organización (creencias, valores y atributos.)

Elaboración propia – Fuente: Capriotti (2009)

Finalmente puede decirse que la identidad corporativa de cualquier institución u organización se basa en su historia, su esencia, su razón de ser, lo cual permanece a través de los años. Sin embargo, por los distintos contextos y realidades, a través del tiempo se va actualizando y en este proceso es fundamental tener en cuenta, la evolución histórica, las autoridades y los colectivos de miembros que conforman la institución, porque cada uno aporta desde su labor, y el entorno social.

### **2.3 Comunicación Participativa**

Para lograr que los miembros de una institución, en el caso particular de las universidades, la comunidad universitaria. Conozcan y se apropien de la identidad corporativa de la universidad es necesario aplicar un modelo de comunicación participativa que involucre a los distintos grupos internos que forman parte de la universidad. Jan Servaes y Patchanee Malikhao (2007, p. 48) definen comunicación participativa como:

“‘Participación’ implica un nivel más elevado de involucramiento público en los sistemas de comunicación. Incluye el involucramiento del público en el proceso de producción y también en la gestión y la planificación de los sistemas de comunicación. ‘Participación’ puede ser solamente la representación y la consulta del público en la toma de decisiones. Por el otro lado, ‘auto-gestión’ es la forma más avanzada de participación. En este caso, el público ejerce el poder de la toma de decisiones al interior de las empresas de comunicación y está también plenamente involucrado en la formulación de las políticas y de los planes de comunicación.”

Los tiempos han cambiado, antes mirábamos a los públicos como simples receptores, ahora nos enfrentamos a públicos críticos, con conocimientos, con autoridad para refutar lo que se les comunica. En las universidades, no es diferente, por eso es necesario crear canales de comunicación que permitan que los receptores, también sean emisores de nuevas fuentes de información que puedan llegar a todas las áreas y niveles. De tal manera que puedan ser tomadas en cuenta, dentro de la planificación y gestión universitaria. Sólo así se podrá hablar de una efectiva comunicación interna. La participación, por tanto no es una opción, es una necesidad y ante esto Palencia-Lefler Ors (2008, p. 285) expresa: “La intuición y la buena voluntad que ejerce habitualmente la Dirección de la Universidad no son suficientes para romper el paradigma de la incomunicación a la que se ven sometidos todos los públicos internos de la Universidad.”

Empresas, organizaciones e instituciones se han movido bajo el lema “lo que no se dice, no existe” y en el afán de existir adoptaron un modelo difusionista. En el primer capítulo de este marco teórico quedo evidente que las universidades no son la excepción, al contrario tienen un serio problema de comunicación, porque informar es sólo una parte del proceso comunicativo, por tanto nos encontramos ante una comunicación incompleta, mutilada.

“La organización 2.0 Fue Andrew P. McAfee (2006), profesor de la Harvard Business School, quien introdujo este término. Afirmó que las empresas debían desarrollar una cultura receptiva y participativa, involucrando a todos los elementos claves de su organización y promoviendo un desarrollo libre y voluntario que favoreciese la gestión del conocimiento.” Bustínduy (2010:30)

Este término apuesta por la superación de esa incomunicación a la que aluden varios autores, a superar ese modelo unidireccional que sólo busca informar, este nuevo

modelo de empresa apuesta por un verdadero proceso de comunicación, busca la retroalimentación de sus públicos receptores.

“Se propone, por un lado, descentralizar las redes comunicativas existentes creando también otras alternativas. Por otro lado, descodificarlas del sistema unidireccional para recodificarlas bajo parámetros dinámicos e interactivos. La red se debe convertir en el soporte comunicativo mientras que las personas y sus relaciones deben ser protagonistas.” (Bustínduy, 2010:36)

Al aplicarse este modelo de comunicación se lograría que todas las comunicaciones fluyan de forma transversal en la institución, es decir, que todas las áreas y por siguiente, los miembros de la comunidad universitaria, según el objeto de estudio, formarían parte de una red, por tanto existiría un libre flujo comunicacional, donde no cabría lo horizontal, ni lo vertical: “La linealidad entre emisor y receptor se convierte en una circularidad donde todos los actores intercambian alternativamente e ilimitadamente sus roles” (Bustínduy, 2010:37)

Con respecto a esto, Aguilera Moyano, et al (2010: 110) plantean:

“La transformación de un modelo de comunicación vertical a otro circular parece evidente: la comunicación ha pasado a ser un diálogo. Es cierto que el esfuerzo de crear suele ser superior al de decodificar los mensajes, pero al potenciar las relaciones se ha producido un nuevo ámbito en el que controlar la información por parte de la organización resulta imposible”

Es importante destacar, que este nuevo modelo de comunicación viene respaldado por las nuevas tecnologías que facilitan el proceso de retroalimentación y la interactividad entre emisor y receptor, o dicho de otra manera entre la institución y sus públicos, el problema es que dichas tecnologías, como las redes sociales no son usadas

adecuadamente por los departamentos de comunicación porque la mayoría temen a las reacciones de sus públicos, esto se debe a que tanto las autoridades como los mismos comunicadores se han acostumbrado al tradicional sistema de comunicación lineal, que sólo está capacitado para informar, pero no para recepcionar las opiniones de sus públicos. Sin embargo, es necesario que las universidades rompan los antiguos paradigmas de comunicación y aprovechen las nuevas oportunidades que traen consigo el nuevo modelo de empresa y las nuevas tecnologías, que se adaptan y responden a las necesidades de los grupos de interés actuales:

“la nueva relación de las universidades con sus públicos se sustenta en el cambio de paradigma del modelo de comunicación aplicado en la comunicación organizacional e institucional, en la concepción estratégica de la comunicación como agente de mediación entre el interés público y las acciones socialmente responsables de las universidades, en la creación de vínculos socioculturales con las comunidades y el entorno, y en la construcción dialógica de la imagen de la institución por medio de canales y estrategias seleccionados en función de la situación retórica de que se trate.” (Aguilera Moyano, et al, 2010: 120)

En conclusión el futuro de la gestión de la comunicación en las universidades depende de la aplicación de un modelo de comunicación participativo que logre la cohesión entre las autoridades con los distintos colectivos de la comunidad universitaria. Con el fin de fortalecer la identidad corporativa y crear un sentido de pertenencia sustentado en los valores de la institución.

### **3. Análisis del contexto, Objetivos de la investigación y Metodología.**

#### **3.1 Contexto del objeto de estudio**

Antes de hablar del Campus público “María Zambrano”, es necesario hablar de la Universidad de Valladolid, para ello nos basaremos en la información institucional que está disponible en su página web, Portal de Transparencia <http://portaldetransparencia.uva.es>

La Universidad de Valladolid (UVA) nace en el siglo XIII, convirtiéndose en una de las instituciones de educación superior más antiguas de España. Con el pasar de los años ha venido creciendo y pasando por distintos procesos de actualización para adaptarse a los tiempos modernos. (Universidad de Valladolid, s.f.)

La actividad académica de la UVA se desarrolla en cuatro Campus, ubicados en Castilla y León: Palencia, Segovia, Soria y Valladolid. Cuenta con una oferta académica de titulaciones de grados, másters y doctorados; con programas en diversas áreas de conocimientos: Ciencias, Humanidades, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias de la Salud y Ciencias Sociales y Jurídicas. Su misión consiste fundamentalmente en:

“La Universidad de Valladolid, como Universidad pública, tiene como misión la generación y transmisión del conocimiento, a través de las actividades de docencia, investigación, innovación y transferencia, con el objetivo fundamental de contribuir a la mejora y transformación de la sociedad a través del desarrollo económico, cultural y social del territorio de la Comunidad Autónoma de Castilla y León”. (Universidad de Valladolid, s.f., p. 1)

Como parte de su compromiso de contribuir a la mejora de la sociedad, por medio de la educación, la Universidad de Valladolid asume como parte de su identidad institucional los siguientes valores: “la promoción de la paz y de la cooperación entre los pueblos, el

desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente, la igualdad de género y de oportunidades, la innovación, la calidad, la transparencia y el buen gobierno.” (Universidad de Valladolid, s.f., p. 1)

Según las investigadoras Frutos Torrez y Merino Bobillo en su artículo “La consolidación de la identidad a través de la marca secundaria: el caso del Campus de Segovia de la Universidad de Valladolid” (2014), la llegada de la Universidad de Valladolid a Segovia se da desde el año 1996, cuando Escuela Universitaria de Magisterio pasó a ser parte de la Universidad, tras la aprobación de las transferencias de educación a las comunidades autónomas.

Desde ese momento se vivió un proceso de consolidación del Campus en la ciudad de Segovia que pasó por varios momentos claves:

“El panorama universitario segoviano se completaba con el Colegio Universitario Domingo de Soto, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, en el que se impartían cuatro titulaciones. Su integración a la Universidad de Valladolid se inició en el curso 2001-2002. El proceso finalizó en 2006-2007, cuando los estudios del Colegio Universitario y los de la Escuela de Relaciones Laborales formaron un nuevo centro denominado Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación”. (Frutos Torrez y Merino Bobillo: 2014, p. 56)

A partir de este momento la Universidad de Valladolid tuvo la necesidad de contar con instalaciones propias. Pero no fue hasta el año 2000 que el Ayuntamiento de Segovia, respondiendo su compromiso con la educación pública, proporcionó a la institución un espacio geográfico en la ciudad. Sin embargo la construcción del Campus no pudo llevarse a cabo de inmediato:

“El proyecto del Campus se fue retrasando y durante los años siguientes no se tomó ninguna iniciativa respecto a su construcción. En el 2003 nació la plataforma “Por una universidad pública” integrada por estudiantes, trabajadores de la Universidad, asociaciones y ciudadanos. Entre sus reivindicaciones se encontraba la construcción del campus para las titulaciones que la UVA impartía en Segovia. La actividad oficial en torno a los futuros edificios se reanudó en febrero de 2005 con la convocatoria del concurso de ideas para la construcción del complejo universitario en el solar cedido por el Ayuntamiento. Desde que en abril de 2005 se resolvió el concurso hasta el inicio de las obras en marzo de 2009, transcurrieron cuatro años de esperas e incertidumbres que pusieron en duda la realidad del proyecto, e influyeron en la consolidación de la imagen de la institución universitaria en la ciudad”. (Frutos Torrez y Merino Bobillo: 2014, p. 57)

Finalmente en el año 2010 se concreta la construcción del Campus y desde Vicerrectorado se impulsa un plan de comunicación para consolidar la imagen externa del Campus en la sociedad segoviana.

Una vez conocida la historia del Campus público “María Zambrano” en Segovia, nos apoyaremos fundamentalmente, en la información recogida a través de las entrevistas y grupos de discusión para describirlo. También se retomará la información disponible en folletos divulgativos. Sin embargo, es importante señalar, que dichos folletos carecen de información editorial, por lo cual en base a todo el contenido recopilado se ha construido un discurso propio.

El Campus público “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid, se encuentra ubicado en Segovia, ciudad patrimonio de la humanidad, desde 1985, por su historia, arte, cultura y principalmente por ser un referente internacional de la arquitectura.

Es el Campus más joven de España y se caracteriza por ser dinámico y moderno.

Promueve muchas iniciativas educativas, culturales y deportivas en base a sus tres principios fundamentales: la formación, la investigación y la difusión del conocimiento.

Es un Campus abierto y comprometido con el entorno que lo rodea, dispuesto a responder desde la educación a las necesidades de la ciudad. Por lo cual participa activamente en distintas iniciativas externas que están dentro de sus objetivos fundacionales. Mantiene excelentes relaciones con el ayuntamiento de Segovia y con distintas organizaciones que pertenecen al tercer sector.

Es un Campus cálido y cercano, compuesto por dos Facultades y una Escuela: Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Facultad de Educación y la Escuela de Ingeniería informática.

Actualmente cuenta con 2,300 estudiantes entre grado y posgrado, 350 alumnos de la Universidad de la experiencia, 200 maestros y 41 funcionarios, que da como resultado una comunidad universitaria de aproximadamente 2,900 personas.

Posee una amplia oferta educativa, que se divide por Centros:

### **Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Grado en Derecho

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Grado Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Grado en Turismo

## **Facultad de Educación**

Grado en Educación Infantil

Grado en Educación Primaria

## **Escuela de Ingeniería Informática**

Grado en Ingeniería informática de Servicios y Aplicaciones

Además tiene tres programas de doble titulación: Grado en Publicidad y Grado en Turismo; Grado en Educación Primaria y Grado en Educación Infantil; Grado en Ingeniería de Informática de Servicios y Aplicaciones y Grado en Matemáticas. Y cuenta con tres programas de posgrado: Máster en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas, Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos y Máster en Investigación en Ciencias Sociales.

### **3.2 Objetivos de la investigación**

General:

Desarrollar un proceso de comunicación interna, que promueva la participación y opinión de los miembros de la comunidad universitaria y que a su vez, facilite la integración y cohesión de los mismos, en base a los valores institucionales.

Específicos:

- Evaluar si los mensajes que comunica la universidad a la comunidad universitaria transmiten los valores institucionales.
- Identificar los medios y canales de comunicación que usa el campus para comunicarse con la comunidad universitaria

- Analizar la efectividad de los medios y canales de comunicación de la universidad para comunicarse con la comunidad universitaria, en correspondencia con el contexto.
- Valorar si la comunicación interna de la universidad es participativa.
- Evaluar si los miembros de la comunidad universitaria se identifican conocen con los valores y se identifican con la institución.
- Desarrollar una estrategia de comunicación interna que trasmita los valores institucionales a los miembros de la comunidad universitaria y fomente la identidad corporativa y el sentido de pertenencia, por medio de un modelo de comunicación participativo.

### **3.3 Metodología**

El presente trabajo se fundamenta en la teoría de la interacción; para que se establezca un verdadero sistema de comunicación es necesario que haya interacción entre el emisor y el receptor, ambos necesitan relacionarse. Marta Rizo García, en su artículo “La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica” (2006, p. 46) establece la siguiente definición:

“La interacción es escenario de la comunicación, y a la inversa. No existe una sin la otra. En el proceso de comunicación los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido. En términos muy generales, la interacción puede ser comprendida como «el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales»”

Este trabajo busca precisamente desarrollar una estrategia de comunicación interna en el Campus “María Zambrano” de la Universidad de Valladolid que permita que los miembros de la comunidad universitaria conozcan los valores institucionales y se

identifiquen con la identidad corporativa. Por medio de un modelo de comunicación participativa, que facilite esa interacción a la que alude la autora, desde la realidad de cada participante (autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos).

Otra definición importante que presenta Rizo García (2006, p. 46) en su estudio es que “la interacción es definida como el «corazón de la comunicología», y en un sentido más específico, se la define como la relación entre sistemas de comunicación, para diferenciarla de los sistemas de información o medios de difusión”

En base a estas definiciones, este trabajo pretende que a través de la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria se logre una cohesión entre ellos como distintos grupos de la Universidad (docentes, estudiantes y trabajadores administrativos). Pero también se busca alcanzar una cohesión con la propia institución, de tal manera que los miembros de la comunidad universitaria se reconozcan como parte de la institución y se identifiquen con sus valores. Sobre todo porque lo que se busca con este trabajo es que el Campus aplique un modelo de comunicación interna basado en la participación de sus públicos, tal y como lo refleja el objetivo de comunicación anteriormente planteado.

Como parte de la investigación se aplicarán dos métodos cualitativos: la entrevista semi-estructurada y los grupos de discusión. Estos nos permitirán conocer los roles y percepciones de nuestros participantes (autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos) y pondrán en evidencia desde qué posiciones hablan y cuál es el mensaje que transmiten.

Dichos métodos también revelarán los distintos puntos de vista y opiniones de los miembros de la comunidad universitaria, con respecto a la información que se les transmite y los medios de comunicación, a través de los cuales la reciben.

Por tanto, estos métodos son los más idóneos para este trabajo porque responden a los objetivos de investigación que buscan evaluar si los mensajes que comunica la Universidad a la comunidad universitaria transmiten los valores institucionales; identificar los medios y canales de comunicación que usa el Campus para comunicarse con la comunidad universitaria; analizar la efectividad de dichos medios en correspondencia con el contexto; y valorar si la comunicación interna de la universidad es participativa.

Es a partir de las propias voces y experiencias de los miembros de la comunidad universitaria que se logrará conocer cómo se ha venido gestionando la comunicación interna en el Campus y se conseguirá responder satisfactoriamente a dichos objetivos.

Para la realización de esta investigación la población será la comunidad universitaria del Campus “María Zambrano” UVA, Segovia (autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos), que tal como se mencionó al inicio de este capítulo cuenta con 2,300 estudiantes entre grado y posgrado, 350 alumnos de la Universidad de la experiencia, 200 profesores contratados y 41 funcionarios, que da como resultado una comunidad universitaria de aproximadamente 2,900 personas. Pero dado que es imposible trabajar con todos la muestra será estructurada y responderá a los siguientes ejes: lugar de residencia, categoría profesional y rama de conocimiento.

Las entrevistas estarán dirigidas a la categoría autoridades, pero a ellos sólo se les aplicarán los siguientes ejes: categoría profesional y rama de conocimiento, debido a que, en este caso, se necesita entrevistarlos por sus cargos y la experiencia que tienen

despeñándolos y no por sus lugares de residencia. Es importante mencionar que en esta categoría se incluye a las personas que han desempeñado la responsabilidad de gestionar la comunicación en el Campus. Por lo que los entrevistados serán: el Vicerrector del Campus, la Decana de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, la Responsable de comunicación del Campus y el Becario de Comunicación.

Se realizarán 3 grupos de discusión a las categorías: docentes, estudiantes y trabajadores administrativos y se pretende que la cantidad mínima de integrantes sea de 6 personas. Estos grupos sí responderán a los tres ejes de la muestra: lugar de residencia, específicamente Segovia, categoría profesional y rama de conocimiento. Y estarán compuestos por participantes de las distintas Facultades, Grados y Departamentos del Campus.

### **La Entrevista**

La entrevista es un instrumento que permite recoger datos, a través de un interlocutor, Begoña Munarriz, en su capítulo “Técnicas y métodos en Investigación cualitativa” (1992, p. 112) la define así:

“La entrevista cualitativa se refiere a la conversación mantenida entre investigador/investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto a sus vidas. La técnica de la entrevista se utiliza, tanto en el estudio de casos como en la investigación/acción, como fuente de información. En este sentido, puede emplearse en diferentes momentos de la investigación y como procedimiento de las siguientes situaciones: Búsqueda de información general, Indagación de datos que nos ayuden a

comprender situaciones producidas durante la observación y Recabar información, quizá más comprometida, que pudiera crear algún conflicto si se realizara en el proceso de observación.” (Munarriz, 1992: 112)

En base a esto, puede decirse que la entrevista se entiende como una conversación amplia, Schatzman y Strauss, en su obra “Field Research: Strategies for a Natural Sociology” (1973, p.71) plantean dos opciones para definir a la entrevista cualitativa: “1 que su variedad abarca modalidades equiparables a las conversaciones informales, casuales; 2 que uno de sus rasgos distintivos tiene que ver con la duración del encuentro conversacional.”

Por su parte, López Estrada y Pierre Deslauriers, en su artículo “La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social” (2011, p.1) destacan que la importancia de la entrevista radica en: “...un importante potencial complementario en relación a los estudios cuantitativos, en donde su aportación concierne al entendimiento de las creencias y experiencia de los actores. En este sentido la entrevista es pertinente, ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio.”

Retomando las definiciones aportadas por estos autores, puede decirse que la entrevista es un método apropiado para esta investigación, porque además de proporcionar información revela la forma de pensar e incluso de actuar de los entrevistados en base a sus experiencias y percepciones con respecto al tema en cuestión.

A continuación se plantean las preguntas para las entrevistas, pero antes es importante señalar que el tipo de entrevista que se va aplicar es semi-estructurada y establecer su definición:

“...es una conversación cara a cara entre entrevistador/entrevistado, donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de los interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que se van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado, pueden provocar nuevas preguntas por parte del investigador para clarificar los temas planteados.” (Munarriz, 1992: 113)

#### Entrevista Autoridades y responsables de comunicación

Categoría Profesional:

Rama de Conocimiento:

¿Cuál es la imagen que quieren proyectar como Campus?

¿Cuáles son los mensajes que están transmitiendo?

¿Con qué medios de comunicación cuentan?

¿Cuáles son los medios que usan para comunicarse con la comunidad universitaria?

¿Consideran que son suficientes medios para comunicarse?

¿Cuentan con espacios de participación para conocer la opinión de sus públicos internos?

¿Conocen la percepción que tienen los públicos internos sobre la institución?

¿Consideran que la comunidad universitaria conoce y se identifica con los valores de la institución?

¿Han realizado alguna campaña o estrategia de comunicación para dar a conocer los valores institucionales?

Dentro de la línea estratégica de la institución ¿Qué lugar ocupa el área de comunicación?

¿Cuentan con un plan de comunicación interna?

¿Cuáles son sus proyecciones a futuro con respecto a la comunicación del campus?

### **Grupos de Discusión**

Los grupos de discusión son una técnica que plantea una conversación como medio para alcanzar un discurso grupal, entre personas homogéneas: “el grupo de discusión es fundamentalmente un proyecto de conversación socializada, en el que la producción de una situación de comunicación grupal sirve para la captación y análisis de los discurso ideológicos y de las representaciones simbólicas que se asocian a cualquier fenómeno social” (Alonso: 1996, p. 93)

La importancia de estos grupos de discusión es recoger a través de la interacción la opinión de un colectivo:

“La situación de grupo conlleva necesariamente unos efectos de grupo, presiones hacia la conformidad, que pueden conducir a los participantes a ajustar sus propias contribuciones para que coincidan con las de los demás; el pensamiento de grupo, o un efecto de contagio por lo que en grupo las personas expresan ideas más extremas de lo que lo hace individualmente” (Ruíz: 2016, p.3)

Con respecto a esto Javier Callejos (2002, p.96) plantea que: “la dinámica grupal en los grupos de discusión se puede entender como un proceso de disminución de la individualidad, una pérdida progresiva de las individualidades para el surgimiento de un discurso colectivo y una identidad grupal.”

Es importante destacar que los grupos de discusión no precisan de un número determinado de participantes, pero sí es recomendado que no sean muy pequeños, ni muy grandes, tal y como lo explican Castaño Molina, Carrillo García, Martínez Roche, Arnau Sánchez, Ríos Rísquez y Nicolás Viguera en su “Guía Práctica de Grupos de Discusión para principiantes” (2017, p. 19):

“Los GD deben formarse de manera que nos permita comparar y analizar, por ello sus miembros deben compartir una característica importante, sin embargo, se debe analizar y reflejar la diversidad. No hay un número estándar de GD a realizar ni del número de miembros que componen cada uno de los grupos, depende de los datos que se pretendan conseguir y su análisis, se pueden establecer conversaciones donde fluya información con 4 personas, con 8 y con 12 (Barbour 2013). Lo ideal sería una composición de entre 5 y 10 componentes, ya que un grupo reducido puede dificultar la interacción entre los miembros y uno demasiado amplio podría hacer que el entrevistador perdiera el control del grupo”

En base a estos distintos planteamientos, puede decirse que el resultado de un grupo de discusión es una opinión compartida. Que es precisamente lo que busca este trabajo, conocer lo que piensan los distintos colectivos de la comunidad universitaria con respecto a la comunicación interna.

A continuación se detallan las preguntas para los grupos de discusión:

Lugar de Residencia:

Categoría Profesional:

Rama de Conocimiento:

¿Cómo perciben el campus?

¿Qué les transmite?

¿Cómo se informan de lo que pasa en la universidad?

¿Se sienten cómodos con esos medios de comunicación o preferirían otros?

¿Sienten que hay espacios dónde pueden expresar libremente su opinión?

¿Se sienten escuchados?

¿Conocen los valores de la universidad?

¿Se identifican con los valores de la universidad?

¿Se sienten parte del Campus?

Cabe destacar que en los grupos de discusión, además de las preguntas se hará uso de una presentación de power point para mostrarles varios recursos y constatar si tenían o no conocimiento de ellos como:

La misión y visión de la universidad, para ver si la conocen y si consideran que lo expresado en ellas es real o es sólo un ideal.

Se les mostrará una fotografía del buzón de sugerencia del Campus para ver cuántos sabían de su existencia, cuántos han hecho uso de él y cuántos han obtenido respuesta.

También se les presentarán información sobre actividades relevantes que se han realizado en el Campus para saber cuántos las conocían, cómo se dieron cuenta de ellas y si participaron.

Se les presentará el manual de imagen corporativa para conocer cuántos lo conocen y si lo han usado como referencia alguna vez.

Finalmente se les presentará los valores de la institución, para saber si los conocen y si se identifican con ellos.

## **4. Análisis de los resultados**

### **4.1 Entrevistas**

Tal y como se explicó en el diseño metodológico de esta investigación se trabajó con la entrevista como método cualitativo, el cual se complementa con los grupos de discusión. A continuación se muestran los resultados de las 4 entrevistas realizadas, dos autoridades del Campus y dos responsables de comunicación del mismo.

Esta selección responde a una muestra estructurada que se basa en dos criterios: categoría profesional y rama de conocimiento, porque estos participantes son elegidos por sus cargos administrativos y por la experiencia que tienen desempeñándolos, que son de vital importancia para este trabajo.

Cabe señalar que en la exposición de resultados se han extraído los aspectos más relevantes de las entrevistas de los candidatos, no obstante la grabación completa está disponible en un CD adjunto (anexo 1).

Categoría Profesional: Decana de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

Rama de Conocimiento: Marketing, Comercialización de Mercados

La entrevista inicia con una pregunta fundamental ¿Cuál es la imagen que quieren proyectar del Campus? Ante este cuestionamiento la Decana expresó que la imagen que se quiere proyectar es la imagen de un Campus joven, moderno, innovador, participativo y multidisciplinar.

Sin embargo, también reconoció que los mensajes que el Campus transmite son marcados por la línea estratégica de la Universidad de Valladolid. Pero que también tratan de

comunicar un mensaje desde la realidad del Campus, sin salirse de lo que se establece desde Valladolid.

“Trasmitimos justamente que somos un Campus muy abierto, muy participativo y moderno y lo intentamos transmitir en el día a día, con la aplicación de las nuevas metodologías docentes con todas las actividades y jornadas que hacemos en el Campus y que hacen otras instituciones con las que colaboramos.”

Al preguntarle sobre los medios con los que cuenta la Universidad, expresó que el gabinete de comunicación de Valladolid cuenta con medios internos, pero que por la distancia del Campus no se logra un efecto sinérgico.

También nos expresó que los medios con los que cuenta en el Campus son bastantes escasos, principalmente por falta de personal. “En nuestro caso, la Facultad tiene su propia página web y redes sociales, esto como un esfuerzo de nuestra Vicedecana de comunicación y también porque tenemos la ventaja de tener la Facultad con docentes especializados concienciados con la importancia de la comunicación y el talento añadido de los estudiantes que tienen un gran dinamismo, eso nos da más recursos que a los otros centros”.

“Nosotros nos comunicamos a través de nuestra página web que está en crecimiento, se han abierto diferentes redes sociales tratando de conectar con los estudiantes, Facebook, Twitter e Instagram”.

No obstante, a pesar de los avances que han obtenido como Facultad, a través de su página web y redes sociales. La Decana reconoce que para proyectar la imagen de Campus sería más coherente que todas las iniciativas que hacen los Centros de manera individual se focalizaran para contribuir a la creación de la imagen corporativa del Campus y de la UVA en general.

Al preguntarle a través de qué medios se comunicaban con la comunidad universitaria, destacó que se informa mucho a través de correos electrónicos y carteles y que como Facultad también hacían uso de catálogos para promover la oferta académica.

También destacó el contacto personal, como Centro y como Campus, haciendo énfasis en que el Vicerrector siempre está abierto a cualquier demanda de estudiantes o trabajadores, por lo que la comunicación interpersonal es otro de los medios para comunicarse con la comunidad universitaria, debido a que la cercanía lo permite.

En base a esto también argumentó que la cercanía les permite conocer la opinión de sus públicos internos: “La cercanía favorece conocer la opinión de los públicos internos, también recibimos correos electrónicos. La participación en actividades o eventos depende mucho si se vive o no en la ciudad y en el caso de los estudiantes si les llama o no la atención, pero en términos generales tenemos una participación muy buena, pero es mejorable”.

“Yo creo que más o menos si conocemos la percepción de nuestros públicos internos, el contacto personal te ayuda a saber cómo está esta imagen que tenemos. Eso sí, nuestra imagen del Camus es diferente a la de otros Campus porque vivimos un realidad diferente”.

Sin embargo, también destacó que es necesario reflexionar sobre el interés por trabajar una imagen sobre valores compartidos de la institución para proyectarse a los colectivos del Campus.

“Desafortunadamente creo que no es consciente de la importancia de la comunicación en la institución, yo como maestra de marketing sé que la comunicación hoy es día es esencial y la herramienta que te ayuda a conseguir los objetivos de la universidad.

Muchas veces a nivel interno no sabemos qué áreas de investigación están trabajando nuestros compañeros, no sabemos la realidad de otros centros que están en la UVA”.

Al consultarle sobre el lugar que ocupa la comunicación en la línea estratégica de la institución destacó que desde el Campus sí se le da prioridad a la comunicación, pero también reconoció que esto no depende únicamente de la intención de Campus como tal, porque deben trabajar conforme a la línea estratégica marcada por la Universidad en general: “de hecho tenemos la suerte de tener como Vicerrector a un catedrático de comunicación, pero muchas veces las estructuras organizativas y el funcionamiento de la universidad hacen que muchas de las iniciativas que el Vicerrector quiere hacer tardan mucho tiempo en concretarse”.

Reconoció que no se cuenta con una estrategia de comunicación interna, pero que como Campus, se intenta potenciar la comunicación. No obstante, estas acciones responden a las necesidades del momento, no a una planificación a medio y largo plazo.

“Como Facultad queremos mantener la web y las redes y seguir creciendo con estos medios digitales, apuntamos estar a donde están los públicos, pero creo que al final hace falta una estrategia clara de parte de la Universidad de Valladolid para que no haya incoherencias. Esta falta de comunicación interna con Valladolid hace que se resten esfuerzos sinérgicos”.

También expresó que la idea a futuro es mejorar la comunicación interna; “no es fácil, porque hay mensajes duplicados, mensajes que llegan tarde. Nuestra idea a futuro que viene de parte de la Vicedecana de comunicación es crear un laboratorio de comunicación participativa donde entre todos contribuyamos a mejorar la comunicación de la Facultad y por extensión del Campus.

Concluyó destacando que para establecer una mejora en la gestión de la comunicación interna es necesario el apoyo institucional desde la Universidad de Valladolid, que reconozca y promueva las iniciativas que se hacen desde el Campus de Segovia.

Categoría Profesional: Docente/ Responsable de Comunicación del Campus

Rama de Conocimiento: Comunicación Audiovisual y Publicidad

En este apartado se conoce la visión la profesora que ha estado llevando la comunicación del Campus. Se le preguntó cuál era la imagen que querían proyectar y su respuesta fue contundente: “lo que nos gusta proyectar es un Campus pequeño, amigable y cercano”. Sin embargo al preguntarle si era esa imagen lo que realmente estaban comunicando expresó que sí se transmitía bien de boca a boca, pero que lo que en realidad estaban comunicando como Campus es el día a día, las actividades y eventos de extensión universitaria. Ante esto destacó un dato muy importante: “el problema es que dependemos del gabinete de Valladolid y ellos no dan directrices claras de lo que hay que comunicar, pero tampoco te dejan hacer algo.”

También destacó que hay un problema de identidad corporativa, de sentido de pertenencia: “el hecho de estar en Segovia confunde un poco las cosas, pero no sólo los estudiantes confunden un poco si somos Universidad de Segovia, si somos Valladolid, si no lo somos, también los profesores, entonces no estamos comunicando bien lo que somos”.

Al preguntarle con qué medios de comunicación cuenta el Campus respondió que el gabinete de comunicación de la UVA está a la disposición y que a través de él se puede solicitar cobertura o difusión. Destacó que en el Campus años atrás tuvo un área de comunicación, que dependía del profesorado y que había más autonomía. Pero que

desde hace unos años el gabinete oferta unas becas de comunicación para delegar a un estudiante para que trabaje en la gestión de la comunicación, más el trabajo que ella como profesora puede hacer en el tiempo libre que le queda después de dar clases. Con lo cual queda claro que el Campus carece de personal para trabajar la comunicación institucional.

“Los técnicos del Campus te poyan con fotos o vídeos. Pero en el Campus se necesita un PAS que tenga su jornada laboral para gestionar todo lo que es la comunicación del Campus y un equipo de comunicación donde haya diversos especialistas y conformen un pequeño gabinete, que dependa del de Valladolid, pero con cierta autonomía. Porque aquí tenemos nuestras propias características como la cercanía que eso hay que comunicarlo”.

La profesora también destacó los esfuerzos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación y las futuras proyecciones del Vicerrectorado: “en la Facultad sí que se está moviendo la página web, las redes sociales y sé que el Vicerrector va sacar una página web, así como redes sociales para el Campus. La idea es unir esfuerzos porque luego hay tal dispersión de información que luego es casi peor que no comunicar”.

Al preguntarle qué medios usaban para comunicarse con la comunidad universitaria respondió: “Lo que se usa para comunicarse con la comunidad universitaria es básicamente el mail, los trabajadores lo consultan, pero el problema son los estudiantes, que casi no lo usan. Y no se dan cuenta de todas las actividades que se hacen en el Campus. Y en otras actividades también se hacen carteles.”

Una vez detectados los medios para comunicarse con los públicos internos se le preguntó si consideraba que eran suficientes a lo que contestó: “No son suficientes

medios hay que invertir en personas, en un equipo”. También destacó que no hay espacios de participación para escuchar a los distintos colectivos de la comunidad universitaria “los estudiantes saben que cuando tienen un problema o dificultad hay vías está el Decanato, el Vicerrector, los profesores donde pueden comunicar cualquier asunto. Pero no hay un lugar como tal para recibir quejas o sugerencias.”

Se le preguntó si conocían la percepción que tienen los públicos internos de la institución y expresó que tenían noción de ella, pero que no estaba sustentada en una investigación: “más o menos lo sabemos, desde el punto de vista del personal que trabajamos, sabemos que hay gente que está contenta y otra que no. Y con los estudiantes pasa lo mismo, hay estudiantes que te dicen que están muy contentos con el Campus y con la ciudad, pero no está sustentando en un estudio”.

La profesora, quien también desempeña como responsable de comunicación del Campus expresó que no hay sentido de pertenencia de los Campus con la Universidad de Valladolid y que esto se debe en gran parte a ellos porque centralizan todo. “Sólo en el hecho de la identidad visual hay conflicto, entre usar el logo del Campus o el logo que dice Universidad de Valladolid, la gente está confundida”.

Dijo que no hay una campaña para difundir los valores de la institución. A pesar de que por primera vez existe un Vicerrectorado de comunicación en la UVA. Sin embargo no se está viendo el trabajo, porque no hay una estrategia de comunicación para la universidad. Y que aunque en el Campus están tratando de ponerla en marcha les faltan recursos.

“En su día yo elaboré un documento con varias propuestas, como crear la página web del Campus, hacer un newsletter que proyectará las actividades a futuro, pero falta personal dedicado a esto”.

Finalmente concluyó que “hay que pensar la manera de llegar a los estudiantes, porque el correo no nos funciona. Buscar más medios y apoyarnos del profesorado”.

Categoría Profesional: Becario de Comunicación

Rama de Conocimiento: Publicidad/ Comunicación con fines sociales

El becario de comunicación, pese a ser un miembro relativamente nuevo en el Campus coincidió al responder que la imagen que se quiere proyectar es la de ser un Campus moderno, joven, dinámico y con muchas actividades para los estudiantes. Destacó que es una Universidad muy abierta, siempre dispuesta a vincularse con la ciudad de Segovia.

Pero al preguntarle si esta imagen es la que se está comunicando respondió: “Se comunica mucho, pero se está transmitiendo de manera indirecta esto que se quiere, pero no de una manera programada, no hay campañas activas para promover los grados de cara a los próximos años, siento que a través de la prensa si se están comunicando estos mensajes, pero desde lo publicitario, siento que no”.

“Yo siento que internamente esta la intención de transmitir esta idea de un Campus moderno, dinámico, cercano, pero no sé si está recibiendo de esa manera, tenemos canales más formales internos, pero no siento que todos tengamos ese sentido de pertenencia tan fuerte y tan arraigado. Esta parte de activo si se vivencia en el día a día, a través de todas las actividades que se hacen y que muchas veces hay como una sobrecarga de mensajes por todo lo que se hace.”

Destacó que la presencia de la marca es mínima: “siento que hay una buena iniciativa de parte de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación con estas nuevas propuestas de volcarse a redes sociales, pero es sólo una Facultad y lo que nos falta es una comunicación como Campus, de hecho tenemos marca como Campus, pero

hay muy poco soportes que hablen como Campus, no tenemos una página web, ni redes sociales que nos unifiquen, tenemos estos fragmentos de Facultades que van llevando la comunicación sin una dirección estratégica de arriba.”

Aclaró que el Campus pertenece a un sistema de marcas, que es la Universidad de Valladolid y que desde el gabinete de comunicación de la Universidad se debe gestionar esta imagen como marca, porque parte de las funciones de un equipo de comunicación es dirigir cómo se gestiona la identidad. Hizo referencia al manual de identidad y puso como ejemplo que pese a estar disponible en la web, no hay un direccionamiento hacia los Campus, sobre cómo se debería comunicar, qué conceptos seguir y objetivos. Falta una dirección que debe venir desde el Vicerrectorado de extensión y comunicación de la UVA, por medio del gabinete de comunicación.

“Hay un manual de marca del Campus, pero las piezas que circulan, tanto a lo interno como a lo externo, son piezas que realizan los propios organizadores de eventos y en la mayoría de los casos no hay un criterio estético que respete la identidad. Otra de mis sugerencias ha sido que se unifique esto, que todas las actividades se organicen, que el material de comunicación sea gestado por un mismo equipo de comunicación y no por las personas que lo organizan”.

“Ahora que he estado trabajando con el gabinete de comunicación de Valladolid, siento que hay un perfil muy periodístico, evidentemente más como un gabinete de prensa y no hay un perfil más de comunicación de marca, comunicación organizacional, publicitaria, no hay una mirada desde la estética del diseño, sí desde la noticia y está muy bien manejado. Pero de igual manera se necesita un equipo. Actualmente yo con mi cargo temporal, estoy haciendo mi esfuerzo, pero esto necesita de una planificación y de un equipo que tengan el rol exclusivo de velar por la comunicación del Campus y que no sea una actividad anexa o algo que hacen a voluntad”.

Al preguntarle con qué medios de comunicación cuentan respondió que se usan mucho las carteleras para difundir información. Pero que lamentablemente no se usan de forma estratégica, lo cual hace que muchas veces se conviertan en contaminación visual. Destacó el correo del Campus, y dijo que aunque se trata de dosificar, llegan muchos mensajes a las bandejas de correos. Mencionó la página web de la Universidad, haciendo énfasis en que como Campus no hay. Y reconoció el esfuerzo de cada Facultad, porque todas tienen su propia página web. “En cuanto a criterios de diseño, son todas distintas, debido a que cada una ha trabajado de forma independiente. Esto se debe a que la gestión de la comunicación depende más de la voluntad que de un rol asignado”.

Habló del espacio contratado con El Adelantado, que sale quincenal y que permite libertad absoluta para publicar y reconoció que la mayoría del contenido generado es de prensa. También destacó que hay un buen vínculo con los medios de comunicación locales, con las organizaciones y el ayuntamiento.

Afirmó que el medio principal para comunicarse como Campus con la comunidad universitaria es el correo electrónico. Pero reconoció que desde su perspectiva y experiencia como becario este medio no es suficiente, porque se sabe que las tasas de apertura de esos correos son muy bajas y que son considerados como spam. “Siento que hay un exceso de contenido. Siendo que no es el medio más idóneo, puede ser un complemento, pero no el medio troncal de comunicación. Y siento que las redes sociales deben estar presentes, porque el público está en redes sociales y la Universidad lo tiene que buscar ahí donde está, no esperar que el público use nuestras herramientas”.

Recomendó que la comunicación institucional debe ordenarse y ser coherente, entre lo que se quiere transmitir con lo que realmente se está transmitiendo: “siento que el ejercicio más sano que se debería hacer y el más costoso en tiempo en esfuerzo y

dinero, va ser reordenar de arriba abajo toda la comunicación de la Universidad.

Sería un proceso a largo plazo, pero que si se hace va a ser muy productivo para esa comunicación de ramas en los Campus”.

“Y pienso también que está esta idea como separatista del Campus y no creo que sea como un tema propio o algo nuestro, pero hay como un vicio general en la organización, he podido percibir en mi rol de becario de comunicación que hay como esta idea de lucha de poderes, no está la sensación de que estamos todos peleando por el mismo lugar y que deberíamos todos defender esos valores de marca que están presentes y que cuesta mucho encontrar en la página web institucional. Lo que podamos hacer como Campus en comunicación está directamente ligado con lo que se haga también desde la Universidad y si seguimos comunicando de manera aislada y desconectada, siento que es como tratar de remar con nuestra isla. Pero yo incluso recomiendo desde mi informe que se siga aceitando este vínculo entre el Campus y el gabinete de prensa de la Universidad”.

Al consultarle si el Campus cuenta con espacios de comunicación participativa dijo no saber si estaban generados, pero destacó que sí se sentía esa apertura, por parte de las autoridades de atender cualquier inquietud o sugerencia: “considero que las autoridades no son distantes, ni frías donde este lo burocrático, siento que es un Campus donde puedes tener una reunión con una autoridad si lo planteas, esa apertura está, pero no está institucionalizado. Quizá es una iniciativa del propio alumno que tenga una sugerencia y demás y es bien recibida, pero no hay un espacio, una reunión mensual donde todos nos sentemos como representantes, digo desde lo general y planteemos nuestros puntos de vista”.

Al preguntarle si conocían la percepción que tienen los públicos internos sobre la institución respondió que sí existe, pero que no es una percepción formal, desde la investigación, no es información recabada intencionalmente. Lo que manejan es la idea de cómo son percibidos y de lo que piensa el público interno. Destacó como positivo las encuestas donde se mide el desempeño de los docentes, pero reconoció que no hay un método que mida la efectividad de lo que se está comunicando.

Cuando se le preguntó si consideraba que la comunidad universitaria conocía y se identificaba con los valores de la institución expresó: “siento que los valores de la Universidad si están en el aire, pero es difícil encontrarlos en la página, a mí me costó cuando los busqué antes de asumir este rol, pero no es de fácil acceso. Sí se respira en el día a día el hecho de ser un Campus joven, activo y en movimiento. Yo creo que sobre todo desde las actividades que se realizan, se transmiten esos valores, pero no hay intenciones desde lo publicitario, hay una mirada de prensa y a partir de eso se están transmitiendo esos valores, pero no tengo noción de que se haya hecho algo estratégico y sostenido para divulgarlos. Y esto también debe transmitirse desde lo publicitario, porque el Campus en sí mismo es una marca”.

Destacó que en la Universidad en general, el área de comunicación es importante y jerárquica, pero que esta sesgada, porque tiene una orientación hacia la prensa. “Su propio nombre lo indica esta herencia de la palabra gabinete y conociendo al personal que trabaja ahí, no hay un profesional del diseño, es un perfil que debería estar y no existe, no hay un perfil publicitario, solamente periodístico, específicamente noticioso. Y también considero que hay un perfil un poco autoritario y desconectado, porque ellos no se reúnen con los Campus y eso creo que es una gran señal de lo que se está dejando de hacer, desde lo interno eso debe arreglarse para que vuelque en lo externo, no se

puede avanzar si desde el Campus se siente que la directora de comunicación de la Universidad no está fomentando el diálogo”.

El becario de comunicación reconoce que desde el Campus se le da más importancia a la comunicación por ser joven y por tener la influencia de profesores de comunicación. Dijo que está presente la idea de ordenar la comunicación, pero que falta el cargo institucionalizado. El área de comunicación y los responsables del Campus no pueden ser eventuales y desde su perspectiva deben estar con un puesto fijo, con sus prestaciones y responsabilidades.

Destacó que no se cuenta con una estrategia de comunicación interna sostenida: “hay planes puntuales, por ejemplo en mi caso, por esta gestión que he hecho, pero ha sido más que todo un plan de trabajo que yo presenté acorde a los lineamientos que marcó el gabinete. Pero si hay una estrategia de comunicación interna a mí no se me dio a conocer”.

De igual forma que la responsable de comunicación del Campus, dijo que está planificada una página web que busca hermanar todo el esfuerzo de comunicación que se ha venido haciendo desde las Facultades.

Finalmente recomendó ordenar la identidad visual del Campus: “debe crearse un equipo de comunicación interdisciplinario, que ordene la gestión de la comunicación del Campus y que busque un lineamiento institucional. Todo esto coordinado con el gabinete de comunicación de Valladolid, de tal manera que se trabaje en conjunto”.

Categoría Profesional: Vicerrector del Campus “María Zambrano”

Rama de Conocimiento: Comunicación Audiovisual y Publicidad

Al consultarle al Vicerrector del Campus cuál es la imagen que quieren proyectar, respondió que es fundamentalmente la imagen de cercanía hacia el estudiante y dinamismo hacia la ciudad. Porque son un Campus que promueve muchas iniciativas educativas y culturales y que además se suman a toda iniciativa externa que está dentro de sus objetivos fundacionales. “La imagen sería cercanía, proximidad, ayuda permanente en relación a la ciudad y nuestro entorno, poder proyectar esa imagen de dinamismo y solidaridad, son los dos ejes fundamentales de nuestra actividad, porque la Universidad se debe a tres principios: la formación, la investigación y la difusión del conocimiento”.

Al preguntarle cuáles son los mensajes que se están transmitiendo compartió que uno de los problemas que tiene la Universidad de Valladolid en su conjunto, es que no tiene una idea clara de comunicación interna. Y que además tienen dificultades para proyectar su imagen. “En nuestro caso lo que intentamos es inculcarles desde el primer momento a nuestros estudiantes orgullo de pertenencia y cultura de pertenencia, puesto que en las propias ceremonias de graduación intentamos resaltar todo aquello que es un balance positivo de nuestra Universidad, recogemos en general las buenas experiencias y las buenas opiniones de nuestros estudiantes”.

También dijo que desde su perspectiva, sí se transmite el mensaje de orgullo de pertenencia de una promoción a otra. Que esto se refleja en la cantidad de alumnos que tiene el Campus de distintas partes de España. Y que desde el equipo directivo sí tienen marcadas esas ideas generadoras de cultura de pertenencia.

Definió al Campus como un lugar con una energía especial, debido a que el profesorado en general, está próximo a los intereses e inquietudes de los estudiantes. Y explicó que lo que pretenden es que esto sea un estilo, una forma de asumir los procesos de enseñanza aprendizaje. Que incluye dirigirse de forma individual a los estudiantes y a atender a todos los requerimientos y necesidades que tengan.

Reconoció que hay una comunicación interna muy mejorable: “me parece que ha habido una cultura cada vez que llega un equipo rectoral nuevo, de olvidar que hay personas que han hecho por la institución cosas muy positivas. Entonces esa dinámica que se genera desde los órganos de mando de la Universidad, luego crea una cultura, crea una percepción de que las personas competentes no son suficientemente valoradas. Desde el Campus subsanamos eso intentando que cada equipo que llega nuevo, pueda promover a las personas dedicadas reconocer el esfuerzo de cada uno y las buenas praxis, yo personalmente intento empezar siempre mis correos con la frase gracias por tu labor, porque es importante que esas relaciones de comunicación interna empiecen del tú a tú, la autoridad debe conocer a todo el personal de la casa y sobre todo tratar de tener una relación de proximidad y cordialidad”.

Destacó como medios de comunicación el vídeowall, un programa de radio que maneja una asociación de estudiantes de la universidad, la radio televisión de Catilla y León, a los dos periódicos locales: El Adelantado de Segovia y El Norte de Castilla. Como medios propios mencionó el correo electrónico, las webs de cada uno de los Centros y compartió que están trabajando en una página web del Campus para aglutinar todas las informaciones que se pretenden tener.

“Los medios de comunicación para comunicarse con la comunidad universitaria son fundamentalmente, el correo electrónico, la web de la Universidad y las web de las distintas Facultades, pero no son suficientes y están sujetos a evaluación para ver su

efectividad. Esto también para ver posibles salidas y mejoras, como aprovechar más la presencia de estudiantes y promover salidas profesionales para nuestros egresados de la comunicación, puesto que son profesionales con una conciencia social muy importante y que además conocen la institución y por la tanto podríamos crear una estructura fija no solo en el Campus sino en todos los Campus de la Universidad y que cada uno de los Centros tuviera incluso su estudiante o egresado que pudiera servir como puente con el gabinete de comunicación de Valladolid. Esto ya se ha propuesto, en varias ocasiones, pero hay dificultades, pero la idea es no sólo utilizar a los estudiantes mientras estudian, sino dar salidas profesionales”.

Dijo que sí hay espacios de participación en el Campus para conocer la opinión de sus públicos internos: “el problema es que las evaluaciones que se hacen por la labor docente de los profesores, los alumnos creen que no sirven de nada y no participan. También se evalúan los másteres y se quiere establecer un sistema de evaluación de las actividades. Pero con respecto a los estudiantes habría que desmontar la falta de credibilidad que tienen estas evaluaciones, en lo que es la aplicación práctica sobre tomas de medidas y soluciones”.

Al preguntarle si conocen la percepción que tiene la comunidad universitaria sobre la institución, reconoció que la conocen de forma irregular e intuitiva. “Hay un programa Alumni que busca conocer la opinión de nuestros alumnos egresados, es un programa que tiene la Universidad y depende de la FUNGE, pero que está funcionando mal. Como Campus podríamos intentar suplir esa carencia, pero lo que no queremos es salirnos de lo que debería ser una coordinación llevada desde la fundación general de la Universidad de Valladolid”.

Cuando se le preguntó si consideraba que sus públicos internos conocían y se identificaban con los valores de la institución respondió que la comunidad universitaria,

en su conjunto, no conoce, ni se identifica con los valores institucionales. Porque existe falta de orgullo de pertenencia y de cultura de pertenencia en la UVA. “Es una de las carencias de la Universidad de Valladolid, en general. El esfuerzo que se está haciendo en este Campus y las percepciones que tenemos con respecto a cómo se nos ve también en la ciudad, es todo lo contrario, hemos conseguido en este tiempo el que pueda haber ese orgullo de pertenecer al Campus “María Zambrano” y las instituciones ven en nosotros esa creación de cultura de pertenencia, de cultura universitaria y de ser un Campus que tiene influencia en la ciudad”.

Expresó que no existe una campaña específicamente dedicada a dar a conocer los valores de la institución. Pero que todas las campañas, actividades y acciones que se realizan en el Campus intentan de alguna manera promover esa idea de imagen. Habló de las iniciativas que se dan a los estudiantes, que permiten que en ocasiones les hagan críticas de la enseñanza. Sin embargo dijo que esto es positivo para ellos, porque les permite que dichas críticas se subsanen.

No obstante reconoció que: “sería oportuno plantear una visión global de comunicación interna, si no lo hemos hecho antes es porque no queremos pisar territorios que le deberían corresponder a acción de la Universidad en su conjunto, pero efectivamente si el año que viene vemos que la Dirección general no desarrolla ese trabajo lo asumiremos en los próximos cursos”.

Al preguntarle qué lugar ocupa la comunicación dentro de la línea estratégica de la institución respondió que en la Universidad existe un Vicerrectorado de comunicación. “Pero desde mi punto de vista eso no se ha visto plasmado en una dinámica de comunicación distinta y más ágil. Por ejemplo, no se ha modificado la web de la Universidad, que es lo más criticado de la comunicación institucional, no se ha promovido una mejora de la comunicación externa, no ha mejorado la comunicación

interna y no hay una visión de conjunto para que todos los servicios se integren en comunicación: desde la agenda del Rector, la comunicación en relación a los medios, la promoción de una mejora de comunicación entre las diferentes áreas y servicios, la trasmisión de esa idea de cultura de pertenencia y demás. Ese funcionamiento errado está influyendo en deterioro de la comunicación de los Campus”.

Hizo referencia a la importancia de unificar criterios en la Universidad: “por ejemplo en el protocolo dentro de la institución, no hay protocolos unificados que se hayan transmitido de forma didáctica. En este sentido, tendrían que haber diferentes filtros que permitieran que la comunicación dentro de la institución fuera más fluida, que hubiera un repertorio y lineamiento institucional, que todos los miembros de la institución manejáramos de forma común”.

Reconoció que la institución como tal no cuenta con una estrategia de comunicación interna y que como Campus la desarrollan de forma intuitiva y sin haberla sistematizado. Compartió que una de sus ambiciones es que en cada área del Campus haya una coordinación y que manejen los mismos argumentos.

“Esto se vería como un proyecto a futuro, dejar claros los objetivos, las metas la imagen percibida y la imagen requerida a la que aspiramos y sobre todo crear un inventario y una especie de directorio de buenas prácticas, para que al menos desde el Campus podamos influir en el resto de la institución. El problema es que eso debería venir desde el propio Rectorado y permear a todos los Campus. Por tanto, está pendiente crear ese plan estratégico de comunicación que formará parte de un plan estratégico mucho más grande de la institución, que tiene que abarcar comunicación interna, externa e intermedia.”

En base a esta información recogida se puede concluir que las autoridades y responsables de comunicación del Campus quieren proyectar una imagen de dinamismo, juventud y cercanía, pero no es precisamente lo que están comunicando. Ya que su comunicación es meramente difusionista y noticiosa. Se enfocan en dar a conocer las actividades del día a día, por tanto no hay una coherencia entre lo que quieren proyectar con lo que están comunicando.

Tanto las autoridades como los responsables de comunicación reconocen que no hay un buen vínculo entre el gabinete de comunicación y el Campus, lo cual ya es una muestra de la deficiencia en la comunicación interna de la Universidad en general, que repercute negativamente en el Campus. Porque no hay un efecto de sinergia y por tanto no hay un trabajo colaborativo que responda a los lineamientos institucionales, pero que también se ajuste a las necesidades particulares del Campus.

Las autoridades universitarias consideran que pueden conocer la percepción de los públicos internos a través del trato diario. Sin embargo todos los entrevistados reconocen que no hay un estudio o un método para determinar cuál es realmente la percepción de la comunidad universitaria.

Todos los entrevistados destacan como espacio de comunicación participativa la evaluación docente, sin embargo reconocen que esta no tiene aceptación por parte de los estudiantes.

Además de esta evaluación, no hay otro espacio de comunicación participativa que este destinado para conocer la opinión de los distintos colectivos que conforman la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y trabajadores administrativos).

Sin embargo tanto las autoridades, como los responsables de comunicación destacan que cualquier persona del Campus que tenga una duda, queja o recomendación puede acercarse a cualquier instancia, porque hay apertura de escucha y cercanía entre los distintos miembros de la comunidad universitaria.

Como medios propios destacan fundamentalmente, el correo electrónico, la página web institucional de la Universidad y las páginas web de las distintas Facultades del Campus; como medios ganados destacan toda la prensa local que siempre está cubriendo las actividades que se realizan en el Campus; y como medios pagados esta un espacio de publicación en El Adelantado de Segovia que sale de forma quincenal y es escrito por los responsables de comunicación del Campus.

Los responsables de Comunicación destacan que el correo electrónico no tiene buena aceptación y que es necesario buscar otros medios de comunicación para comunicarse con la comunidad universitaria, principalmente con los estudiantes. Ellos recomiendan las redes sociales que es donde están los grupos de interés.

Todos reconocen que no hay ninguna campaña de comunicación que este enfocada, ni desde la Universidad, ni desde el Campus para transmitir los valores instituciones y fomentad ese sentido de pertenencia e identidad institucional.

También reconocen que no hay una estrategia de comunicación interna ni a nivel general de la UVA, ni en el Campus y coinciden en que esta iniciativa debe venir desde el Vicerrectorado de Extensión y Comunicación de la Universidad y bajarlo a los Campus con directrices y objetivos a corto medio y largo plazo a través del gabinete de comunicación de Valladolid.

Todos coinciden en que la página web de la Universidad es muy mejorable, por lo que es necesario que el Vicerrectorado de Extensión y Comunicación, a través de su gabinete trabajen en un nuevo sitio web institucional.

Tanto las autoridades como los responsables de comunicación destacan que ya se está trabajando en la planificación de una página web del Campus que busca unificar los esfuerzos dispersos de comunicación que se vienen haciendo desde las Facultades.

Todos concuerdan en que es necesario tener un equipo de comunicación en el Campus que trabaje en coordinación con el gabinete de comunicación de Valladolid y que responda a todas las necesidades y carencias que actualmente hay en Campus por falta de personal.

#### **4.2 Grupos de discusión**

Tal y como se plantea en el diseño metodológico, los grupos discusión se aplicaron a los tres colectivos que conforman la comunidad universitaria del Campus “María Zambrano”, estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.

##### **Estudiantes**

El grupo de estudiantes estuvo conformado por seis participantes de las distintas titulaciones que ofrece el Campus, todos responden a las tres características de la muestra estructurada (lugar de residencia, categoría profesional y rama de conocimiento):

Alumno, vive en Segovia y estudia el grado de Derecho.

Alumna, vive en Segovia, estudiante del grado RRLL y RRHH.

Alumno, vive en Segovia, estudiante Máster en Comunicación con Fines Sociales.

Alumna, vive en Segovia, estudiante del PEC, Turismo, Publicidad y RRPP.

Alumno, vive en Segovia, estudiante del grado en Ingeniería Informática.

Alumno, vive en Segovia, estudiante del grado en Publicidad y RRPP.

A continuación se destacan los aspectos más relevantes que se recogieron del grupo de discusión, para ampliar más información la grabación completa está disponible en un CD adjunto (anexo 1).

“El Campus nos parece enano” esta fue la expresión que compartieron los estudiantes al preguntarles cómo percibían el Campus. Dijeron que es un sitio muy pequeño y que hace falta la segunda fase. “Lo percibo como un lugar de trabajo”; “yo no estoy de acuerdo, creo que este Campus no se toma muy en serio que es una universidad, se toma como un espacio de muchas actividades, que nos distraen de nuestro tiempo de estudios, parece un circo”. “Ha habido veces que estado en examen y escuchando un concierto de folclórico”.

Yo coincido contigo en eso, “yo no entiendo que en época de exámenes hayan conciertos, charlas, de hecho nos íbamos a quejar este año al Vicerrector por eso y sí que por nuestra parte vamos hacerle llegar eso al Vicerrector”.

Consideran que al verlo la primera vez es muy bonito, pero que es poco práctico. Pero está bien que sea un espacio pequeño porque genera vínculos cercanos y se dan bien las relaciones interpersonales. “A mí es que me gusta porque te da la oportunidad de conocer gente no conocerías si a lo mejor no conocerías si estuviera dividido en Facultades”.

“Me transmite la emoción de que cada día puedo aprender algo diferente, y la verdad ahora que casi estoy en cuarto realmente puedo decir que he aprendido mucho”.

“Yo creo que vas cogiéndole el gusto, al final esto es como una casa, me vincula a muchas personas y me deja muchas experiencias y recuerdos”

Tienen la sensación de que en primer curso están abandonados y que por eso cuesta mover gente para que participen en las actividades. “Pero depende de la carrera, en publicidad no”. “Bueno porque ellos van en piña”. Y reconocen Sí que hay falta de colaboración entre carreras y Facultades.

“Nosotros organizamos hace poco un evento, era elaborar una solución de una serie de problemas que te daban, no hacía falta diseñar un programa, con tener la idea y maquetarla era suficiente y de publicidad ha participado una persona solo”.

Destacan que cuando la información de las actividades llega por el correo de la UVA no llama la atención, por lo que recomiendan usar otros medios.

Ante la pregunta ¿Cómo se informan de lo que pasa en la universidad? Las primeras respuestas, entre risas fueron contundentes: Spam y acoso. “El problema es que con la cantidad de correos que nos llegan, es complicado atender con una cierta seriedad a todos, porque no hay filtro”. “Nos mandan todo, nos mandan información innecesaria, nos bombardean de correos, hasta la agenda semanal”; “pero eso sí que está bien, yo es lo único que abro”; “yo no la he visto nunca”.

Expresan que es más factible trabajar con los delegados de grupos para dar a conocer las actividades, porque la mayoría considera que ni los carteles funcionan. Destacan que es mejor la publicidad boca a boca.

Para los estudiantes de publicidad y PEC, la cartelería si funciona, pero para las otras titulaciones no, porque la mayoría no los ven y los que lo leen no los recuerdan.

Prefieren otros medios para que les informen, porque el correo electrónico definitivamente no les funciona. Recomiendan hacer grupos de Whatsapp o Facebook, porque les permiten un contacto más directo con los profesores y porque muchos estudiantes no usan el campus virtual. También solicitan filtrar más la información.

“En derecho enviamos una carta de queja por los exámenes, que estaban muy pegados, y no recibimos respuesta”; “nuestro principal puente de comunicación son los profesores, en informática tenemos un buen canal de comunicación porque la coordinadora siempre está muy abierta. Y a nivel de Campus nos quejamos del wifi y recibimos respuesta pero porque recogimos firmas y porque insistimos y enviamos muchas cartas y dijimos que no dejaríamos de enviar cartas hasta que lo mejorarán, con costo y empeño, nos escucharon”

“Pero ese es el problema, para mí no existen canales de partición, existen cuando tenés una queja y se recibe respuesta inmediata y más o menos efectiva, pero si ya hay que insistir, estar encima, detrás de la gente eso no está bien”.

Destacan que hay mucho problema de desinformación, que los estudiantes, sobre todo los de primero, no saben dónde ir y dónde quejarse. Por lo que les resulta más efectivo llamar por teléfono o ir a un despacho.

Consideran que habría que unificar los canales de comunicación entre los profesores, porque algunos se comunican por el campus, otros por un correo institucional, o uno personal. También destacan que hace falta una página web de Campus que aglutine todo.

“Debería haber un espacio global donde nos reunamos dirigentes de varios grados para poner los temas que todos compartimos”; “Hubo un problema con la graduación, mucha falta de información, yo estuve preguntando desde principio de curso por la fecha y se me ignoró”.

“Es hasta cuando llegas al punto en que las cosas están cabreadas que te empiezan a escuchar, porque cuando pueden te ignoran”. No se sienten escuchados, consideran que tal vez sí a nivel de grado, pero no a nivel general.

“Yo particularmente, creo que nadie de mi grupo sabe quién es el Director de carrera, a ese nivel de desinformación llegamos”; “yo busco al profesor que me resuelve, en mi caso es Borja.

Sí se sienten parte del Campus, por la comunidad universitaria, por las amistades y por los profesores que realmente los escuchan y son cercanos.

No conocen la misión y la visión de la universidad, no saben dónde encontrarla, consideran que en la página web no se encuentra nada y no recuerdan que les hablaran de ello en el Campus. Consideran que lo que está escrito en la misión y la visión no se aplica totalmente: “para que se cumpla eso depende mucho de los profesores y hay profesores que no deberían estar aquí y creo que también hay asignaturas que no deberían darse”. “Aquí hay un profesor que es muy conocido en derecho, porque lo echaron de Valladolid y lo enviaron aquí, tiene juicios con alumnos”; “nosotros también tenemos un profesor que lo han echado de otro Campus”; “Segovia yo creo que es como la penitenciaría de la UVA”.

Consideran que hay demasiadas páginas web de la universidad, buscaron desde sus móviles la misión y la visión y no la encontraron en la página principal. Muchos

pensaban que la página SJC era la página del Campus. Prefieren que el Campus tenga su propia página y que ahí se encontrarán todas las Facultades y Grados.

No conocen el manual de identidad corporativa, el estudiante de publicidad expresó que en la asignatura de gestión de la comunicación corporativa, se lo mostraron rápidamente, más que todo los logos.

Manejan que el Campus tiene su propia identidad corporativa y el logo que más usan es el del Campus “María Zambrano”, porque es el que más ven y con el que más se identifican. Consideran que el manual de identidad corporativa no es importante, porque no lo van a utilizar, al final copian y pegan los logos para los trabajos.

Se presentaron dos carteles de actividades de la Universidad que consistían en conciertos y de los 6 participantes sólo una joven tenía conocimientos de los eventos, le llamaron la atención, pero como fueron en temporada de exámenes no asistió a ninguno.

Los estudiantes se sienten más Campus que UVA, pero de acuerdo a la situación en que se encuentran usan más la referencia de la UVA porque es más conocida, por su prestigio e historia.

No conocían los valores de la universidad y no recuerdan que les hayan hablado de ellos. Al verlos en la presentación consideran que si se cumplen y que están presentes en las múltiples actividades que se realizan, pero consideran que siempre se puede hacer más. Pero destacan que falta que se den a conocer esos valores como institucionales de la universidad. Finalmente sí se identifican con ellos, porque son valores muy universales y los traen desde casa.

En base a todo lo expresado por los estudiantes se puede concluir que sienten que el Campus es muy pequeño y que les hace falta más espacio, están ansiosos por ver la segunda fase construida y tener el salón de actos.

Aunque les gusta el dinamismo consideran que tantas actividades en el Campus interrumpen su labor académica, sobre todo en temporada de exámenes.

Coinciden en que el correo electrónico de la Universidad no es el medio correcto para informarles de las actividades de la universidad, lo consideran spam y también les molesta la cantidad de correos que les llegan se sienten acosados, recomiendan hacer un mejor filtro de información.

No se sienten informados de lo que pasa en el Campus, si no es por el boca a boca no se enteran de lo que pasa, recomiendan usar otros medios de comunicación como redes sociales.

No conocen la información institucional, destacan que nunca se les ha hablado de ella y por tanto no tienen ese sentido de pertenencia arraigado. Consideran que en la página web de la UVA no se encuentra nada, hicieron el ejercicio de buscar la misión y visión y no las encontraron.

Consideran que lo que está escrito en la misión y la visión de la universidad no se aplica completamente y que esto se debe a que hay profesores inadecuados en el Campus, que desde su punto de vista no deberían estar ahí.

Concluyeron que no hay espacios de participación donde pueden expresarse libremente y que no son escuchados, porque no han tenido respuestas a quejas y cuando las han tenido ha sido porque ellos mismos han buscado os espacios y han insistido para hacerse escuchar.

Destacan que sí es un Campus cercano que les permite conocer personas de otras titulaciones y hacer buenas relaciones interpersonales y también lo ven como una casa y se sienten parte de él.

Concluyen que es necesario que el Campus tenga su propia página web donde se encuentren albergadas las páginas de las Facultades y se tenga acceso a información institucional que es de interés general.

No reconocen los valores de la Universidad como algo institucional, se identifican con ellos porque son universales, pero no porque los asocien a la Universidad.

### **Docentes**

Para el grupo de discusión de los profesores se invitó a participar a varios docentes de distintas titulaciones del Campus, pero sólo tres de ellos respondieron positivamente a la invitación, dos maestros del grado de Publicidad y Relaciones Públicas y un maestro del grado en Ingeniería Informática. Por lo cual este grupo carece de variedad con respecto a la categoría de rama de conocimientos y no cumple el número de participantes previsto en la metodología.

Cabe señalar, que esta actitud por parte de los docentes demuestra dos cosas, en principio que su actividad laboral es muy activa, por lo que carecen de tiempo para colaborar con este tipo de estudios. Y lo segundo, que hay una falta de interés en el tema y falta de voluntad para participar en este tipo de actividades académicas, ya que varios de los docentes a quienes se les escribió ni siquiera contestaron para decir que estaban ocupados, lo cual casi conlleva a la anulación de este grupo, por falta de participantes.

Los tres docentes que participaron en el grupo de discusión cumplen con las tres características de la muestra estructurada (lugar de residencia, categoría profesional, rama de conocimiento):

Profesora, segoviana, Docente titular del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual y Publicidad.

Profesor, vive en Segovia, Docente titular del Grado de Ingeniería Informática, Informático.

Profesor, segoviano, Docente asociado del grado de Publicidad y Relaciones Públicas, Community Manager/ Publicista.

Como resultado de este grupo destacan los siguientes aspectos, para corroborar o ampliar esta información, la grabación está disponible en un CD adjunto (anexo 1).

El profesorado reconoce que la comunicación del Campus es muy mejorable. Pero destacan que la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, a través de la Vice Decana, Susana de Andrés, está trabajando para modernizar las redes sociales, el tono y conseguir que los alumnos vayan ahí. De tal manera que se conviertan en una forma de transmitir información y recibir consultas, dado que los estudiantes están usando precisamente redes sociales.

“Yo creo que la comunicación debe ir por ahí, abrirlo a las redes y que no se convierta sólo en un canal institucional que te cuente quien ha venido y ya está, tienes algo mucho más dinámico, a lo mejor, que hasta ahora”.

Consideran que la comunicación esta individualizada por Facultad, cada quien ha venido haciendo lo que puede, no hay una estrategia como tal de comunicación. El Campus no tiene ninguna unidad, ni ningún responsable de comunicación interna, que debería estar asumido dentro de la Secretaría General y el Vicerrectorado.

“Lo que hay es un becario del gabinete de comunicación de Valladolid y lo que hace es una labor de prensa, lo que hace es enviar esa información que recibe de las cosas que se organizan el Campus, lo envía también vía apoyo departamental para información interna. Es unidireccional, es informativa de lo que organizamos dentro y está enfocada

también a la prensa”. Sin embargo, reconocen que hay mucha información hasta el punto de llegar a una saturación.

El Campus es un lugar cómodo, transmite muy buena imagen y la gente está a gusto. Refleja esa idea de amplitud y modernidad: “lo que siento es que también falta un poco más de ambiente universitario”; “es un templo de convivencia, la gente habla, convive, se mueve, y el hecho de que todas las Facultades estén juntas ha propiciado, la unión, la interrelación, la interdisciplinariedad. Esto permite que nos escuchemos y veamos lo que hacen lo demás”. “Para mí el Campus es un lugar muy inspirador y creo que es un lugar donde desde el principio se percibe un buen clima y hay gente dispuesta a encontrarse”.

Destacan que el Campus ha permitido que los habitantes de Segovia identifiquen la Universidad en la ciudad: “a diferencia de cuando estábamos en distintas partes. Pero también es verdad que Universidad de Valladolid en Segovia crea disonancia al llamarse Valladolid crea confusión, porque la universidad de Segovia se escucha”.

Se informan de lo que pasa en la universidad, por redes, por la prensa, por el boca a boca y principalmente por el correo electrónico: “el problema con los correos es que hay mucha información duplicada, lo cual crea exceso de información.

Consideran que estos medios están bien para cumplir la función de informar, pero que la información debe estar mejor filtrada, porque la cantidad de correos que llegan se sobrepasa y satura la bandeja de entrada.

Sienten que pueden expresar su opinión, porque todas las puertas están abiertas, no hay filtros para hablar con las autoridades universitarias, son muy accesibles; es parte de la cercanía que hay en Campus: “En el fondo de las cosas yo creo que sí que tenemos libertad, yo nunca me he sentido coartado ni coaccionado; sí que nos sentimos escuchados, luego es otra cosa que se pueda hacer algo, que no siempre el ámbito de

decisión está aquí”. “Tal vez el problema sea aquí con Valladolid, no aquí en el Campus”.

“A lo mejor la pregunta debería ser cuáles creemos que son los valores de la universidad, al final los valores son una cosa muy subjetiva, a lo mejor entre los tres puede cambiar”; “pues yo no sé cuáles son los valores de la UVA”; “yo es que no sé si te refieres a los valores de la universidad en general, o a la Universidad de Valladolid específicamente, pero entendiendo así en general, lo que es el respeto, el valor de universidad como motor para promover el conocimiento, buscar la verdad, yo lo tengo asumido”.

“El concepto de valores, cómo se transmiten, al final es una estrategia comunicativa que lleva mucho tiempo y es verdad que no hay una estrategia comunicativa en la universidad global, más que nada que esos valores, normalmente hace falta mucho tiempo para asimilarlos no; que la gente asocie la felicidad a Coca-Cola no es una campaña publicitaria... a nivel de interiorizarlo lleva muchos años en la estrategia y aquí no la hay”.

“yo creo que a la hora de sentirte más universidad o no, yo creo que tiene que ver más a nivel administrativo de toma decisiones, porque yo creo que aquí en España tenemos mucho la visión de poder y centralista”.

Se sienten Campus, más ahora que todas las Facultades están juntas, porque comparten los mismos espacios, esto les ha permitido acercarse con compañeros de distintas titulaciones. Con respecto a la misión y la visión la tienen interiorizada y la ponen en práctica, pero sí hace falta que se hable más de ella. De los tres participantes del grupo, 2 conocían la página de transparencia y uno no. Pero reconocen que tantas páginas despistan y que una sola página puede tener toda la información, además reconocen que

la página principal de la UVA es muy mejorable, porque no es fácil encontrar la información y cada página es distinta, no tienen coherencia visual y hay una pérdida de identidad.

De los tres docentes dos conocían el manual de identidad y uno no, pero reconocen que las personas no valoran la imagen corporativa y que es un esfuerzo personal hacer uso o no del manual, los dos profesores que lo conocen lo han usado. También consideran que no se usa porque los carteles de las actividades se hacen de forma muy rápida.

Los tres docentes conocían las actividades presentadas, pero sólo una participó.

Con respecto a los dos logos del Campus, el logo UVA-Segovia, que está el manual de imagen corporativa y el “María Zambrano” consideran que representan lo mismo, pero el grado de Publicidad y Relaciones Públicas usa más el logo con el nombre del Campus y el grado de Ingeniería en Informática utiliza más el logo que aparece en el manual.

Al ver la imagen de los valores de la Universidad reconocen que se trabajan mucho y que se proyectan en las distintas actividades. También se identifican con ellos, pero consideran que siempre se pueden trabajar más. Finalmente agregaron que el Campus se identifica mucho con la ciudad y que los profesores que viven en Segovia participan más en las actividades extracurriculares.

De acuerdo a estas afirmaciones puede decirse que los profesores del Campus se sienten parte de él y se sienten a gusto. Lo reconocen como un lugar cercano que les permite compartir más con sus demás compañeros y estudiantes.

Con respecto a la comunicación interna del Campus consideran que no hay una estrategia, ni un personal para gestionarla, que lo que se hace es una comunicación lineal y difusionista.

Destacan que el principal medio de comunicación para comunicarse con la comunidad universitaria es el correo electrónico, pero que hay una saturación de los mismos, por lo que recomiendan filtrar mejor la información.

Consideran que la Comunicación del Campus debe hacerse a través de redes sociales, para salir de lo informativo, ya que estas permiten dinamismo y participación con los públicos.

La comunicación de Campus está fragmentada, por cada Facultad hace su propio esfuerzo pero no es nada profesional, a excepción de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, que ha hecho un buen trabajo en web y en redes. Por lo que recomiendan que el Campus tenga su propia página web y un equipo profesional dedicado a gestionar la comunicación del Campus.

Sienten que sí hay libertad de expresar su opinión y destacan que las puertas de las autoridades del Campus siempre están abiertas para cualquier miembro de la comunidad universitaria, pero que no hay espacios institucionalizados para compartir la opinión de los colectivos, como grupos o reuniones periódicas.

No conocían los valores de la universidad porque no hay una estrategia comunicativa que trabaje en función de que los públicos los conozcan y los asocien con la universidad. Pero al verlos sí reconocen que se cumplen y sí se identifican con ellos.

Desde el punto de vista profesional, como publicistas e informático expresaron que la página web de la UVA es muy mejorable, porque aunque contiene toda la información nunca se encuentra, destacan que no es necesario que tengan tantas páginas web y que es necesario que se trabaje en la unificación de una misma identidad visual de la Universidad en general.

Aunque se identifican más con el Campus, también se sienten miembros de la Universidad de Valladolid, pese a la disonancia que puede existir al escuchar ambos nombres.

### **Trabajadores Administrativos**

Finalmente se realizó el grupo de discusión a trabajadores administrativos de distintas áreas del Campus: secretaría, biblioteca, parque científico y técnicos. De igual forma que con los grupos anteriores la grabación completa esta adjunta en CD (anexo 1). Los y las participantes cumplen con los tres criterios de la muestra estructurada (lugar de residencia, categoría profesional, rama de conocimiento):

PAS, mujer, vive en Segovia, jefa de sección biblioteca, Humanidades.

PAS, mujer, vive en Segovia, Innovación y transferencia, Ciencias Sociales.

PAS, mujer, vive en Segovia, Secretaria Administrativa, Ciencias Sociales.

PAS, hombre, vive en Segovia, Técnico especialista Fotografía y Diseño, Fotógrafo.

PAS, hombre, vive en Segovia, técnico de audiovisuales, Ingeniería en telecomunicaciones.

PAS, hombre, vive en Segovia, Técnico especialista en medios audiovisuales, Comunicación audiovisual.

Consideran que el Campus es muy dinámico y activo, porque además de ser joven producen muchas actividades en todas las áreas. Sobre todo porque los estudiantes lideran y promueven muchas de esas actividades. Consideran que hay facilidad de que la gente tenga la palabra y para que organicen cosas a todos los niveles.

Sin embargo, también reconocen que hay muchas cosas que se organizan en el Campus que los alumnos no conocen y más aún cuando se trata de una Facultad a otra, porque cada una trabaja de forma individual, lo que genera falta de cohesión entre los Centros, e incluso entre los Grados.

No hay comunicación interna entre departamentos, lo cual, desde su perspectiva es una pena, porque es un Campus muy variado, pero falta más trabajo colaborativo. Consideran que hay muchas actividades interesantes, pero que se improvisa demasiado, por lo que hace falta un servicio de protocolo.

“El correo departamental, muchos alumnos me han comentado que ni lo leen, lo consideran spam”; “en redes estamos bastante mal también, muy dispersos, cada Facultad tiene su página, las páginas de informática y de educación, por ejemplo son muy antiguas, no se renuevan y los Facebook y todo eso está totalmente desperdigado y muchas veces una actividad se anuncia en un sitio de esos, pero no en los demás y claro, para abarcar eso digamos que hay que hacer un esfuerzo muy grande digamos que alguien diga yo soy integrante del Campus y me voy apuntar a tres redes sociales, o cuatro blogs, o en cuatro sitios donde recibiría esa información de verdad la buena, no la institucional que sí que la Universidad de Valladolid tiene sus canales”.

“Muchas veces esa comunicación institucional que se hace y ese esfuerzo exagerado que se hace viene por parte de una persona que quizás es el organizador de curso o quizás es una persona que tiene mucho interés en una actividad, entonces se individualiza una comunicación o se crea una nueva página para dar difusión a ese evento y luego queda ahí, otra más desperdigada, no hay una continuidad en esos esfuerzos, ni tampoco hay una centralidad, ósea hay muchos esfuerzos pero muy dispersos”.

El Campus les gusta, consideran que es heterogéneo, porque cualquier persona calza bien. Hay libertad para hacer, casi cualquier cosa sin restricciones y eso les parece muy bien. Además les gusta porque es muy cercano y desde sus perspectivas ven que los estudiantes están contentos. “La cercanía que no tienes en otros Campus grandes, que están divididos por Facultades y estamos todos los servicios juntos que eso es muy cómodo a la hora que necesitas un papel un papel en administración, eso no lo tiene la mayoría”.

Todos coinciden que se sienten muy a gusto, que el Campus es como una pequeña familia y además les gusta que es un Campus que está muy familiarizado con la ciudad de Segovia y que es totalmente abierto para realizar actividades con el ayuntamientos y organismos diversos y esto permite que la gente que está trabajando también se vincule con la ciudad.

Se informan de lo que pasa en la universidad a través de twitter o de alguna otra red social: “yo porque tengo el interés y le doy al botoncito de seguirle para que me lleguen las notificaciones, pero a lo mejor no todas las comunicaciones que da el gabinete de comunicación me interesa, de hecho últimamente se están esforzando en que les deje de seguir, es que son noticias muy abstractas, me gustaría que fueran más aplicadas o por lo menos tener el conocimiento, que es una cosa que siempre hemos echado en falta aquí de qué se va a celebrar en mi Campus cada día, como va a ver tanto, que pudiéramos saber todos todo lo que se va a celebrar.” Con respecto a esto consideran que lo ideal sería un calendario de actividades “Me han mandado un mensaje hace dos horas para decirme que venía hoy la Vicedecana... me acabo de enterar ahora y por eso digo que esta todo absolutamente fragmentado”.

No todos sabían que hay una iniciativa de agenda de actividades semanales de lo que va aconteciendo en toda la Universidad, los que sí la conocían consideran que está bien, pero que hace falta trabajarla más.

Se informan de lo que pasa en el Campus a través de la página web de la Facultad [sjc.uva.es/](http://sjc.uva.es/) y del Twitter, porque no hay páginas ni redes sociales institucionales del Campus; “de hecho, yo siempre lo cuento, el primer año que yo estuve aquí, hace cuatro años, vine a trabajar el 28 de junio porque yo no tenía disponible en internet los horarios de aperturas de mi centro”; “yo también he llegado a venir un día festivo de Segovia, que por cierto estuve desayunando en la viña, divinamente, para volverme otra vez a Valladolid”.

Destacan que les mandan correos de apoyo departamental de algunas cosas para informales, pero no de todo, y muchos de ellos llegan cuando ya va a ser el evento, lo que no les permite planificar su agenda para asistir. Los técnicos destacan que se informan de muchas actividades porque les escriben para cubrir los eventos y que se apoyan de los calendarios del Vicerrectorado, pero sus compañeras de secretaría, biblioteca y parque científico lo desconocían, por lo que recomiendan que este tipo de calendarios deben estar publicados en una web.

Consideran que la unidad de apoyo departamental funciona muy bien, pero no es suficiente, porque no de igual manera hay actividades que no se comunican. También consideran que se marcan muchas actividades en paralelo y que esto también dificulta el nivel de asistencia y participación.

Otro aspecto relevante que destacan es que se duplican muchos esfuerzos entre Campus y Facultades: “existen dos niveles, un nivel que es Facultad y otro nivel que es Campus y en muchas ocasiones la comunicación interna queda duplicada. Como observadora

externa lo digo.”; “para resolver este problema debe haber un puesto, una persona permanente y centralizada precisamente para que todas las unidades que hay aquí, tanto escuelas, como decanatos, como el Campus en sí, se comunicaran con esa entidad, persona, o como lo queramos llamar y que esa persona se dedicara a informar con todos los medios posibles de las actividades y además que de una forma centralizada, es decir yo estoy buscando esto en un punto concreto, no diecisiete banderas diferentes”.

Este grupo coincide en que hay muy buena gestión de la comunicación externa, los medios locales siempre tienen espacios para el Campus. Pero para la comunicación interna consideran que hay que implementar otras herramientas que ayuden a la cohesión entre los diferentes Centros, servicios, áreas y departamentos.

Consideran que sí se pueden expresar libremente “como he comentado antes, aquí hay un montón de sensibilidades, un montón de personas y lógicamente pues lo mismo que uno expresa una opinión se tiene que tener en cuenta en qué grupo, con qué personas se está comunicando, por lo que he dicho antes, que aquí es un grupo de personas heterogéneas, de mentalidades de formas de pensar, pues evidentemente, yo puedo expresarme libremente, con el respeto que debo a los demás”.

Expresan que la parte de la escucha es la más complicada porque sí se expresan pero eso no es garantía de que se les haga caso, sienten que hasta donde pueden se les escucha: “esto de la comunicación yo lo llevo diciendo hace muchos años y no ha progresado nada”; “es que a veces a los Campus tampoco nos dejan, hay mucho centralismo en Valladolid”; “una cosa tonta es difícil llegar a las web de las Facultades desde la página institucional de la web”.

Consideran que la web de Valladolid es muy mejorable, porque es muy difícil encontrar la información. “Unas alumnas de cuarto, del PEC, del doble grado de turismo y publicidad, se han enterado en cuarto que existían los laboratorios”; “y está puesto, pero no es accesible, porque a lo mejor entras por el lado equivocado en vez de irte a la web de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Comunicación, donde está más o menos la información muy resumida y parte de las actividades que hacemos, pues entras por la Universidad de Valladolid, la UVA y ahí ya te pierdes”. En base a todo esto, coinciden que hace falta una página del Campus que aglomere las páginas de las Facultades y toda la información del Campus.

Todos se sienten parte del Campus y reconocen que el hecho de vivir en la ciudad les facilita más tener ese sentido de pertenencia, porque además del horario laboral, vivir en Segovia les permite estar más tiempo en el Campus y participar de actividades extracurriculares.

Conocen que la Universidad se mueve en base a tres funciones principales la docencia, la investigación y la trasmisión del conocimiento. Pero destacan que no es algo que se dé a conocer y que muchos estudiantes y docentes lo desconocen. También consideran que aunque todo lo escrito en la misión se lleva a cabo, toda actividad humana es mejorable.

Ninguno de los participantes del grupo conocía la página web de transparencia donde se encuentra la misión, visión, valores y otra información institucional. Consideran que esto en parte se debe a que cada quien maneja sus propias páginas y servicios para optimizar tiempo laboral y a que esto no se está dando a conocer, hay una falta de comunicación de la información institucional, a nivel general de la UVA. “Aquí entramos todos a trabajar y no ha habido briefing, no ha habido ni sesión de entrenamiento, sabes lo más que lo hacemos entre compañeros que le explican al nuevo

o te explican a ti que eres la nueva, con las falacias que lleva la transmisión de una persona a la otra y sin tener un procedimiento, como un entrenamiento de una semana donde metes a la persona a trabajar en su nuevo centro de trabajo y no solamente le das las cosas de prevención de riesgos laborales, sino que también le dices mira tenemos dos Facultades y una escuela, la fiesta local es tal día, todas esas cosas, es todo entre compañeros”; “es la buena voluntad de las personas, no todo el mundo quiere enseñar”.

Se sienten parte de la Universidad de Valladolid y también del Campus de Segovia, porque como Campus ya tienen identidad propia. De los seis participantes tres conocen el manual de identidad corporativa y tres no, pero sólo dos lo han usado.

Se usa más el logo del Campus “María Zambrano” que abajo dice Universidad de Valladolid, pero para los técnicos es complicado que haya dos logos, porque afirman que cada que hacen un vídeo o un arte ponen todos los logos para no quedar mal con nadie. “Preguntas en Valladolid esto y te van a decir que hay que usar este, estoy casi seguro al cien por ciento, de hecho es que el manual no se ha cambiado y no hay ninguna normativa específica de los distintos Campus”.

Consideran que la información institucional debe estar al alcance de todos y todas. Señalan que antes el manual estaba más accesible: “lo encontrabas directamente en la página, pero ahora hay que entrar a un portal que muestra la imagen corporativa como parte de la transparencia”.

De las dos actividades que se mostraron en la presentación conocían una titulada “El valor de la música” de los seis, sólo cuatro participaron. Con respecto a la cartelería del Campus expresan que es importante, pero que deben clasificar los espacios: “No puedo entender como tenemos un Campus con tantos servicios y tanta cartelería y que nos

como la cartelería de fuera, yo entiendo que tienen que venir a ofrecer sus servicios pero debería de haber un corcho para los de afuera para que te cortes el pelo más barato y el resto de corchos para las actividades de la universidad”.

Al preguntarles si conocen los valores de la Universidad, su respuesta fue no, pero que sí los suponían. Una vez que los vieron en el power point dijeron que sí se difunden en todas las actividades, y que se hace mucho en función de ellos, pero que no hay un discurso como tal que marque los valores de la UVA: “institucionalmente no hay un discurso conocido por la gente que indique esto”. Pero todos coinciden en que efectivamente se aplican los valores en el Campus y sí logran identificarse con ellos.

Finalmente consideran que debe haber un gabinete de comunicación del Campus. También que debe mejorar la comunicación entre el Vicerrectorado y las Facultades, porque la mayoría de Facultades funcionan de forma individual y no hay disponibilidad de trabajar por el bien común, hay falta de colaboración. Recomiendan que se centralice la comunicación del Campus en una sola página web y que existan más espacios como el grupo de discusión donde pueden expresar libremente su opinión y conocer la de otros compañeros.

En conclusión ese grupo de discusión reconoce sentirse parte del Campus y trabajar a gusto en él, también destacan que su sentido de pertenencia se debe en gran parte a que viven en la ciudad de Segovia.

Sienten que hay libertad para expresarse y libertad para hacer diversas actividades, pero que esto no es garantía de que sean escuchados, que más bien los oyen.

Consideran que debe haber un equipo de comunicación de Campus dedicado a gestionar toda la comunicación y que se debe coordinar con Valladolid y marcar directrices y objetivos a seguir para uniformar la comunicación.

Se informan de las cosas a través de la página web de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, redes sociales y principalmente a través del correo electrónico. Pero consideran que esto no es positivo porque se duplican muchos esfuerzos. Y que para informarse hay que seguir muchos canales y aun así queda información que no les llega.

Perciben que el Vicerrectorado y las Facultades no siempre tienen una buena comunicación y que las Facultades y Centros se ven de forma individual, lo cual dificulta el trabajo colaborativo y fomenta que se siga trabajado de forma aislada y duplicando esfuerzos.

Consideran que el hecho de que haya dos logos del Campus: UVA-Segovia y “María Zambrano” crea disonancia y conflicto, sobre todo a la hora de decidir cuál usar en un vídeo o cartel, porque el manual de identidad corporativa no muestra el logo actual del Campus y no están seguros de si desde Valladolid lo reconocen o no.

Consideran que no hay buena comunicación interna en el Campus; cada departamento y Facultad, trabajan de forma fragmentada.

El grupo coincide en que la página web institucional de la UVA es muy mejorable, porque nunca se encuentra la información y tiene un diseño poco atractivo y antiguo.

Piensan que el Campus debe tener su propia página web que aglomere a las Facultades y contenga información relevante para la comunidad universitaria como la información institucional y un calendario de actividades.

Es necesario que se trabaje un discurso que fomente la misión visión y valores de la institución a la comunidad universitaria, de tal manera que les permita conocerlos, asociarlos con el Campus e interiorizarlos.

### 4.3 DAFO

Una vez realizado el análisis de los resultados es importante destacar gráficamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la comunicación interna en el Campus público “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid. El análisis de los factores internos y externos, contribuirá a mejorar la comunicación interna del Campus.

El DAFO se ha trabajado por partes, para hacer un análisis más detallado de cada aspecto, posteriormente se reúnen los resultados más importantes en una sola matriz.

La figura 3 refleja las debilidades y amenazas de la comunicación interna en el Campus “María Zambrano”.

**Figura 3:** Debilidades y amenazas de la comunicación interna en el Campus “María Zambrano”

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Campus depende del gabinete de comunicación de la Universidad de Valladolid.</li> <li>• Hay falta de identidad y de pertenencia en la universidad y en el Campus.</li> <li>• No se comunica lo que somos como Universidad (misión, visión, valores).</li> <li>• No hay espacios de comunicación participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene una buena comunicación y relación con el gabinete de prensa de la Universidad de Valladolid.</li> <li>• El Gabinete de comunicación no da directrices claras de cómo gestionar la comunicación interna.</li> <li>• No existe una estrategia de comunicación interna.</li> <li>• No se ha realizado un estudio para conocer la percepción de los públicos internos del Campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de una mala imagen externa del Campus que afecte su prestigio como Universidad.</li> <li>• Sobresaturación de mensajes por parte de otras entidades en los correos electrónicos de los miembros de la comunidad universitaria.</li> <li>• Nuevas necesidades en los perfiles de comunicación, que buscan mensajes más personalizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escases de oportunidades y convenios colaborativos con otras instituciones.</li> <li>• El surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha hecho que el correo electrónico pierda vigencia.</li> <li>• El individualismo como conducta posmoderna en las nuevas generaciones genera desinterés por todo tipo de comunicación institucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se comunica el día a día, eventos y actividades.</li> <li>• Hay falta de personal para trabajar la comunicación del Campus.</li> <li>• Hay mucha comunicación dispersa en el Campus.</li> <li>• El principal medio de comunicación con la comunidad universitaria es el correo electrónico.</li> <li>• La comunicación es meramente difusionista y lineal.</li> <li>• El Campus no cuenta con medios de comunicación propios, ni una página web.</li> <li>• Cada Facultad gestiona su propia comunicación.</li> <li>• Existe una saturación de información a través de mensajes por correos.</li> </ul>		<p>Amenazas</p>	
<p>Debilidades</p>			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en esta imagen hay muchas debilidades en el Campus con respecto a la gestión de la comunicación interna, empezando porque no existe una buena comunicación con el gabinete de prensa de Valladolid y se trabaja con ellos de una manera un tanto forzada. El principal vínculo que el Campus tiene con ellos es el actual becario de comunicación que actualmente funciona como un puente intermediario entre ambos.

Otra debilidad para destacar es que dentro del mismo Campus no hay un trabajo articulado, cada Facultad hace sus propios esfuerzos de comunicación, a través de sus páginas web y redes sociales. Esto se debe en gran parte a la falta de medios propios del Campus, no tienen una página web que artícule toda la gestión de la comunicación y esto contribuye a que cada Centro trabaje de forma dispersa.

Existe una carencia de valores e identidad institucional, lo cual también es otra debilidad para destacar, porque conlleva a una falta de cultura y sentido de pertenencia. La actual comunicación del Campus “María Zambrano” es meramente difusionista, se reduce a comunicar las actividades del día a día. No comunican su ADN corporativo: quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. Esto sin duda es una gran debilidad porque el público interno no conoce realmente su institución, lo cual quedó claro cuando en los grupos de discusión se preguntó si conocían la misión, visión y valores de la universidad, la mayoría de las respuestas fue que no. Otra enorme debilidad es que el tipo de comunicación que se gestiona en el Campus es lineal y difusionista, porque no hay espacios de participación institucionalizados para conocer la opinión de la comunidad universitaria.

Con respecto a las amenazas, desde el punto de vista externo, tal y como lo sugiere la metodología del DAFO, destacan seis. Pero tal vez la más importante para resaltar sería la generación de una mala reputación como consecuencia de una imagen negativa de uno

de los públicos internos, que podría estar inconforme con muchas cosas y expresarlas externamente. Como es sabido una mala imagen se transfiere del boca a boca y es peor cuando esto se filtra de los públicos internos de una empresa o institución. Por ello expertos en identidad corporativa, como Capriotti, recomiendan cuidar más la comunicación de los grupos de interés internos, porque ellos son los principales colaboradores de la empresa o institución y son parte fundamental de su funcionamiento y progreso.

La figura 4 refleja las fortalezas y oportunidades detectadas en la comunicación interna del Campus, por medio de la metodología aplicada y de los resultados obtenidos.

**Figura 4:** Fortalezas y oportunidades de la comunicación interna del Campus

“María Zambrano”

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad del Vicerrectorado del Campus de crear una página web y redes sociales propias.</li> <li>• El Campus cuenta con un campus virtual al que los docentes suben todas la información y material académico para sus asignaturas, además cuenta con servicio de mensajería para contactar al docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el Vicerrectorado del Campus existe la voluntad de vincular las redes de las diferentes Facultades en una página web oficial.</li> <li>• El Campus cuenta con un sistema de evaluación docente, donde los estudiantes pueden calificar el desempeño de sus maestros de forma anónima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet le facilita a las distintas instituciones y entidades el acceso a información y material que es de uso interno para sus empleados, colaboradores y distintos colectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las nuevas tendencias en comunicación interna plantean crear un sistema de comunicación, basado en el trabajo articulado entre los equipos de prensa de la Universidad y sus respectivos Campus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Campus tiene una Facultad de Comunicación y personal docente y técnico calificado para gestionar la comunicación interna</li> <li>• Que el Campus sea pequeño permite que se establezca una relación cercana entre los miembros de la comunidad universitaria, de tú a tú.</li> <li>• La universidad de Valladolid cuenta, por primera vez, con un Vicerrectorado de Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Campus cuenta con laboratorios técnicos especializados para realizar productos comunicacionales: radio, audiovisual. Fotografía y edición.</li> <li>• La cercanía del campus permite, así mismo, que los estudiantes puedan consultar fácilmente a los profesores y tener una atención más personalizada.</li> <li>• El Campus esta vinculado con la ciudad de Segovia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevas plataformas digitales que responden a las necesidades y preferencias de los distintos grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los métodos de evaluación y estadísticas que proporcionan las TICs para conocer la opinión de los grupos de interés.</li> </ul>

Fortalezas

Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las fortalezas se encontraron nueve, de las cuales se destaca principalmente la voluntad del Vicerrectorado del Campus en crear una página web y redes sociales que logren articular a todas las Facultades y Departamentos en un mismo medio de comunicación institucional. Es importante señalar que según las entrevistas recogidas dicha voluntad ya esta en proceso de planificación, lo cual es paso importante para empezar a ordenar la comunicación desde dentro. Otra fortaleza importante del Campus es que cuenta con profesionales de la comunicación, laboratorios y técnicos especializados, que unidos podrían hacer un buen trabajo para mejorar la comunicación interna. La dificultad, según los entrevistados, es la falta de tiempo y de voluntad. Por lo cuál se recomienda la contratación de un equipo para gestionar a tiempo completo la comunicación institucional.

Como oportunidades se identifican cuatro y básicamente todas apuntan a las facilidades que brindan la intranet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TICs para tener medios propios como empresa o institución. Que se adaptan a las nuevas necesidades de los públicos y que además permiten hacer sondeos de opinión para conocer sus intereses y percepciones. Otra oportunidad para destacar es la evolución que tiene la comunicación por sí misma, la web 2.0 y 3.0 han revelado que los grupos de interés han cambiado, que ya no son pasivos y que ahora se deben gestionar estrategias de comunicación participativa. Nos muestran que el modelo de comunicación lineal ha sido desfasado y que ahora se trabaja como un sistema donde la comunicación es transversal. Esto sin duda es una oportunidad para cualquier entidad porque motiva a evolucionar; a cambiar para mejorar la forma de comunicar y la forma de funcionar como institución. Es por esto, que hoy en día la comunicación debe estar en la línea principal de la estrategia organizacional de cualquier entidad.

Una vez desarrollado el DAFO por partes, se ha realizado una matriz para destacar los puntos más relevantes de cada parte (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), de tal manera que pudieran converger en una misma imagen, que resuma los aspectos anteriormente planteados.

**Figura 5:** Matriz DAFO comunicación interna del Campus “María Zambrano”

### MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Campus depende del gabinete de comunicación de la Universidad de Valladolid.</li> <li>• Hay falta de identidad y de pertenencia en la universidad y en el Campus.</li> <li>• No se comunica lo que somos como Universidad (misión, visión, valores).</li> <li>• No existe una estrategia de comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de una mala imagen externa del Campus que afecte su prestigio como Universidad.</li> <li>• Escases de oportunidades y convenios colaborativos con otras instituciones.</li> <li>• Sobresaturación de mensajes por parte de otras entidades en los correos electrónicos de los miembros de la comunidad universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad del Vicerrectorado del Campus de crear una página web y redes sociales propias.</li> <li>• El Campus cuenta con un sistema de evaluación docente, donde los estudiantes pueden calificar el desempeño de sus maestros de forma anónima.</li> <li>• El Campus tiene una Facultad de Comunicación y personal docente y técnico calificado para gestionar la comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet le facilita a las distintas instituciones y entidades el acceso a información y material que es de uso interno para sus empleados, colaboradores y distintos colectivos.</li> <li>• Surgimiento de nuevas plataformas digitales que responden a las necesidades y preferencias de los distintos grupos de interés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay espacios de comunicación participativa.</li> <li>• No se ha realizado un estudio para conocer la percepción de los públicos internos del Campus.</li> <li>• Sólo se comunica el día a día, eventos y actividades.</li> <li>• La comunicación es meramente difusionista y lineal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha hecho que el correo electrónico pierda vigencia.</li> <li>• Nuevas necesidades en los perfiles de comunicación, que buscan mensajes más personalizados</li> <li>• El individualismo como conducta posmoderna en las nuevas generaciones genera desinterés por todo tipo de comunicación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Campus cuenta con laboratorios técnicos especializados para realizar productos comunicacionales: radio, audiovisual. Fotografía y edición.</li> <li>• Que el Campus sea pequeño permite que se establezca una relación cercana entre los miembros de la comunidad universitaria, de tú a tú.</li> <li>• La universidad de Valladolid cuenta, por primera vez, con un Vicerrectorado de Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las nuevas tendencias en comunicación interna plantean crear un sistema de comunicación, basado en el trabajo articulado entre los equipos de prensa de la Universidad y sus respectivos Campus.</li> <li>• Aprovechar los métodos de evaluación y estadísticas que proporcionan las TICs para conocer la opinión de los grupos de interés.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente es importante mencionar que esta información recopilada en el DAFO es fundamental para la realización de una estrategia de comunicación interna que quedará como propuesta en esta investigación.

## 5. Conclusiones de la investigación

Como conclusiones globales de las entrevistas y grupos discusión destacan:

- No hay una estrategia de comunicación interna ni a nivel general como Universidad, ni en el Campus.
- El Campus necesita un equipo de comunicación que dedique la jornada laboral completa a gestionar la comunicación.
- El correo electrónico es un medio de comunicación interna de poco alcance, principalmente para los estudiantes quienes lo consideran spam.
- Hay un exceso de correos electrónicos, los distintos colectivos de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y trabajadores administrativos) coinciden en que debe haber una mejor filtración de la información.
- El Campus debe tener su propia página web y redes sociales para comunicarse con la comunidad universitaria.
- La página web institucional de la UVA es muy mejorable.
- Desde el Vicerrectorado de Extensión y Comunicación universitaria se debe trabajar una estrategia de comunicación interna que fomente el sentido de pertenencia y los valores institucionales para toda la universidad y que marque un camino a seguir para los Campus.
- El gabinete de prensa de Valladolid debe mejorar su comunicación interna y relación laboral con el Campus.
- No hay coherencia entre lo que el Campus quiere comunicar y lo que realmente está comunicando.
- El Campus debe implementar una comunicación más participativa y menos difusionista.

- Los miembros de la comunidad universitaria sienten libertad para expresarse, pero no se sienten escuchados.

## 6. Estrategia Comunicativa

Como parte de la investigación se detectaron las siguientes carencias en la gestión de la comunicación interna del Campus “María Zambrano” de la Universidad de Valladolid en Segovia:

- El Campus no tiene página web, ni redes sociales, su principal medio para comunicarse con la comunidad universitaria es el correo electrónico.
- El correo electrónico no tiene buena aceptación por los públicos internos, todos coinciden que saturan las bandejas de entrada con mucha información.
- No comunican ni fomentan la identidad corporativa (misión, visión y valores institucionales).
- No hay coherencia entre lo que quieren comunicar con lo que realmente comunican.
- Su comunicación es difusionista y lineal, se basa en comunicar las actividades del día a día.
- No cuentan con espacios de comunicación participativa para conocer la opinión de la comunidad universitaria.
- No existe una estrategia de comunicación interna en la Universidad, ni el Campus.
- El Campus no cuenta con un equipo de comunicación, cuya jornada laboral este destinada a gestionar la comunicación interna y externa del mismo.

En base a estas carencias se ha realizado una estrategia de comunicación interna que responde a estas necesidades comunicacionales.

Dicha propuesta, consiste en una estrategia de comunicación interna para el Campus “María Zambrano” de la Universidad de Valladolid, en Segovia. Que permita que los

miembros de la comunidad universitaria se identifiquen con los valores institucionales, a través de una comunicación participativa. Que contemple involucrar a la comunidad universitaria en la gestión de la comunicación. Escuchando sus opiniones y atendiendo a sus recomendaciones para ir construyendo un sistema de comunicación donde la información fluya de manera transversal y donde los públicos internos puedan contribuir desde sus puntos de vista a las tomas de decisiones.

Esta estrategia también pretende desarrollar el sentido de pertenencia e identidad corporativa, en la comunidad universitaria. Con el propósito de lograr que los distintos colectivos (docentes, estudiantes y trabajadores administrativos) se sientan parte del Campus, compartan sus valores e identidad corporativa. Esto promoverá en ellos la necesidad de estar comunicados hasta lograr una cohesión entre los distintos Centros y departamentos.

Para lograr esto, es necesario desarrollar las siguientes acciones comunicativas:

**1. Realizar un vídeo institucional que hable del Campus**, y que fomente ese sentido de pertenencia e identidad corporativa en la Comunidad universitaria. A través de la misión y los valores de la Universidad. Esto permitirá que los distintos colectivos los conozcan, los asocien al Campus y los interioricen hasta identificarse con ellos.

El Vídeo destacará las características particulares del Campus como su cercanía y dinamismo. Manejará un discurso de inclusión que promueva el sentido de pertenencia en cada miembro de la comunidad universitaria, de tal manera que poco a poco lo vayan adquiriendo. Para lograr esto se usará la palabra “Somos” que nos permite esa integración de los distintos colectivos.

También es importante destacar en el audiovisual que es un Campus público, “María Zambrano”, y que pertenece a la Universidad de Valladolid. Que uno no está separado

del otro, que son la misma familia. Esto fomentará la cohesión entre los Centros y departamentos del Campus, ya que será un producto comunicacional que los incluye a todos, que es lo que se necesita. Pero también contribuirá a la cohesión del Campus con la UVA en general y permitirá que se vaya disolviendo esa disonancia que existe entre la Universidad en Segovia y la Universidad en Valladolid.

Para esto se realizará un producto audiovisual institucional. El formato será de un spot promocional, el hilo conductor estará dirigido por una locución que describirá los aspectos más importantes del Campus (misión, valores, características y particularidades) ilustrado con imágenes diversas del quehacer universitario en el Campus y Segovia.

A continuación se presenta el guion literario del vídeo, pero antes debe señalarse, que se escribió basándose en la información institucional de la universidad y en la información recopilada a través de la investigación. Especialmente en las respuestas de las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen que quieren proyectar del Campus? Y ¿Qué les transmite el Campus?

### **Guion Literario vídeo Campus**

Somos un Campus joven, dinámico, moderno

Que trabaja en función de la generación y la transmisión del conocimiento

Estamos comprometidos con la sociedad y con el entorno que nos rodea...

Promovemos la paz y la cooperación entre los pueblos

Trabajamos en función del desarrollo sostenible y la preservación del medio ambiente

Promovemos: la igualdad de género, de oportunidades, la innovación, la calidad y la transparencia.

Todo esto en un ambiente cálido y cercano

Somos Campus María Zambrano en Segovia

Somos Universidad de Valladolid.

## Storyboard



Es importante destacar que el producto audiovisual ha sido realizado con el fin de mostrar un modelo sobre cómo se puede fomentar la identidad corporativa, a través de una estrategia de comunicación interna con piezas comunicacionales que transmiten los valores y la cultura corporativa. Este vídeo está disponible en el siguiente enlace <https://vimeo.com/347653024/758f20cd22?fbclid=IwAR3N6Zsj6hnNfscLowRZliATUhEMpDy4ZTISJ2okvOtFrumK9WvZcYdJ9L8> y en un CD adjunto.

**2. Diseñar un folleto institucional**, esta pieza comunicacional se complementa con el vídeo, ya que son parte de la misma estrategia de comunicación interna. Transmite la imagen del Campus que las autoridades quieren proyectar, según las entrevistas. Pero

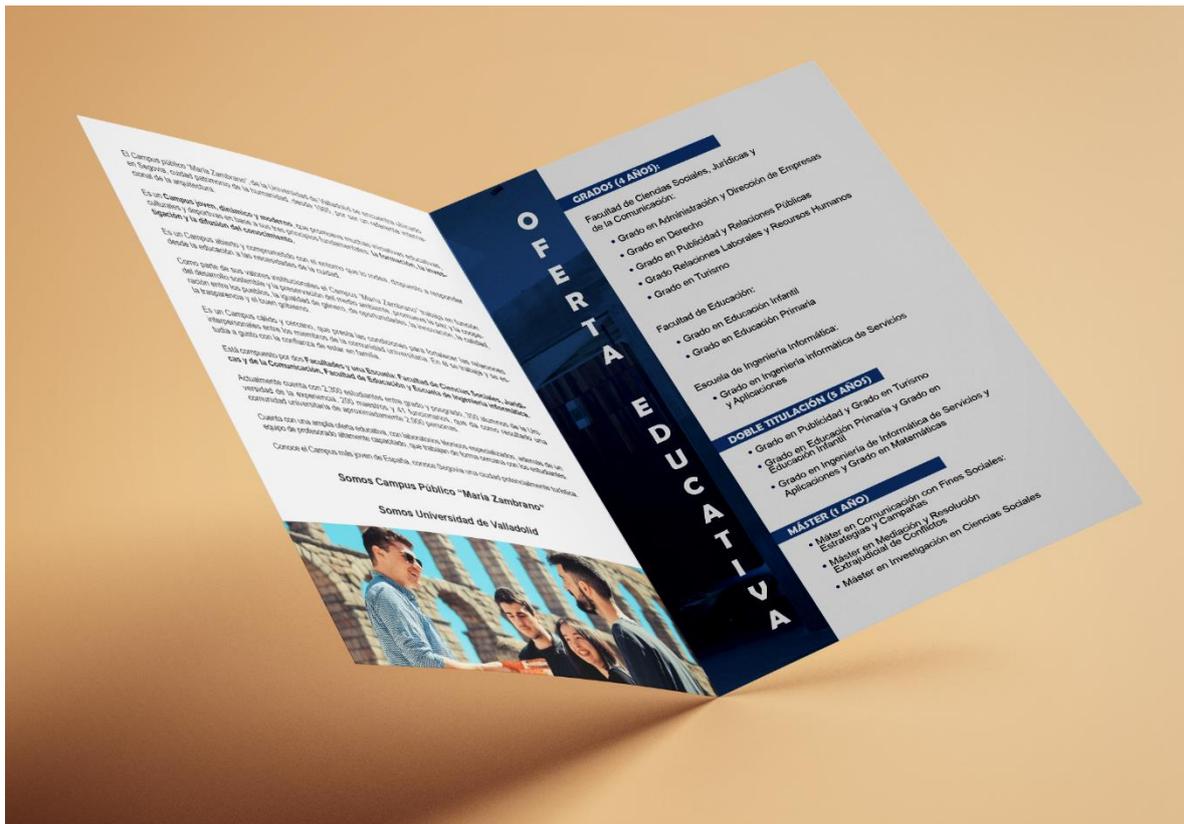
también se sustenta en la imagen que percibe la comunidad universitaria y que pudieron compartir a través de los grupos de discusión.

El propósito de este folleto es dar a conocer quién es el Campus “María Zambrano”: dónde se encuentra, cuál es su misión, valores y principios, qué es lo que hace y cómo lo hace. Igual que en el spot promocional, se fomenta la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Sólo que en este caso por el formato se amplía la información.

Se continúa trabajando con la palabra “somos” que permite la integración de toda la comunidad universitaria del Campus y que ayuda a ir fomentando la identidad corporativa y el sentido de pertenencia en los públicos internos. Marcando una vez más que somos Campus “María Zambrano” y somos Universidad de Valladolid, una misma institución.

A continuación se muestra el resultado de la pieza comunicacional, el archivo en PDF se encuentra adjunto en esta investigación en el anexo 2.





**3. Hacer conferencias para hablar de identidad institucional:** misión, visión, valores, principios, entre otros temas corporativos, es una acción fundamental de esta estrategia. Porque las conferencias son un espacio para conectar la marca o institución con sus públicos. Que permiten que la entidad, además de compartir un mensaje corporativo, conozca la opinión de sus grupos de interés.

Por lo cual, las conferencias son un espacio de comunicación participativa que permitirá que las autoridades y el equipo de comunicación del Campus conecten con la comunidad universitaria. Para abordar temas institucionales, que se han dejado olvidados y que según los resultados de esta investigación es importante retomarlos, por medio de un discurso corporativo que incluya a todos los miembros del Campus. Permitiendo que ellos también participen, de la conferencia a través de un feedback y expongan libremente sus dudas, opiniones y recomendaciones ante los temas expuestos.

Esto sin duda traerá muchos beneficios para el Campus: será un nuevo medio para difundir la información institucional, fortalecerá esa imagen de cercanía que quieren proyectar, tendrán un espacio institucionalizado de comunicación participativa, conocer la opinión de la comunidad universitaria les dará herramientas para mejorar las acciones estratégicas del Campus en todas las áreas y les permitirá construir un sistema de comunicación transversal donde la voz de todos y todas cuenta.

Para garantizar el éxito en las conferencias y lograr que se cumplan todos los beneficios anteriormente expuestos es necesario que se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Las conferencias son una acción comunicativa como parte de la estrategia de comunicación interna del Campus. Por tanto deben tener cierta periodicidad, no basta hacer una por curso, deben incluirse dentro de la planificación estratégica del Campus.
- Cada conferencia debe basarse en un tema corporativo del Campus y debe contemplar el tiempo para exponer el tema y el tiempo para retroalimentar el tema con la comunidad universitaria. Este último espacio de participación debe ser mayor al primero, de tal manera que los públicos tengan total libertad para expresarse.
- Si surgen quejas o peticiones en las conferencias por parte de los miembros de la comunidad universitaria, es importante que se les dé respuesta. De tal manera que sientan que son escuchados y que sus opiniones son importantes para las autoridades.
- Es fundamental garantizar la participación de los distintos colectivos de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y trabajadores administrativos). De tal manera que las conferencias sean un espacio para que todos y todas

puedan compartir. Esto facilitará la cohesión entre los miembros de la comunidad universitaria y fomentará la identidad institucional como Campus y como Universidad.

#### **4. Realizar jornadas de bienvenida para los estudiantes del primer curso.**

Es importante que desde el primer día que los estudiantes llegan al Campus se sientan como en casa. Un buen recibimiento los hará sentirse valorados, pero también les permitirá conocer más del que ahora será su segundo hogar.

Básicamente el objetivo de las jornadas de bienvenida es conectar a los nuevos miembros de la comunidad universitaria con el Campus. Por ello es importante proporcionarles toda la información que describe la identidad y el quehacer del Campus, vinculándolo también con la ciudad. Para esto, el vídeo y el folleto institucionales serán de gran utilidad, porque son piezas comunicacionales que sintetizan y muestran de forma muy visual la identidad corporativa del Campus y por consiguiente de la Universidad. Al escuchar en el vídeo y leer en el folleto la palabra “somos” creará en los nuevos estudiantes un vínculo inmediato que hará que desde el primer momento se sientan parte del Campus.

Es importante que en las jornadas de bienvenida además de las autoridades participen los profesores y trabajadores administrativos, principalmente aquellos que trabajan en áreas de atención a los estudiantes. De tal manera que el encuentro facilite el vínculo y la cercanía desde el primer día.

Se recomienda que en las jornadas además de un discurso formal de bienvenida y presentación de las piezas comunicacionales tengan actividades y dinámicas de integración grupal, que contribuyan a la cohesión entre los estudiantes de los distintos Grados. Esto permitirá que se vayan estableciendo relaciones interpersonales entre el

alumnado de las distintas titulaciones y contribuirá a disminuir la dispersión que actualmente existe entre los Grados y Centros.

**5. Contratar un equipo de comunicación para el Campus**, es fundamental porque la falta de personal dedicado a tiempo completo a gestionar la comunicación de Campus es una de las carencias más fuertes. Por ello se recomienda formar un equipo de personas para trabajar toda la comunicación del Campus, en especial la comunicación interna.

Muchas veces las empresas o instituciones creen que tener un equipo de comunicación es innecesario, que es mal gastar el dinero. Esto se debe a que no han comprendido que hoy en día la gestión de la comunicación en cualquier entidad, va más allá de informar. Se trata de contribuir a través de distintas estrategias comunicativas, a los objetivos y tareas de la organización. Porque en la actualidad la comunicación es transversal y por eso debe ser parte fundamental del plan estratégico de las instituciones.

Por tanto se debe contar con un personal multidisciplinar para llevar a cabo tan importante función como gestionar la comunicación institucional. De acuerdo a las necesidades del Campus detectadas en la investigación se recomiendan los siguientes perfiles para formar el equipo de comunicación:

- Periodista, que maneje todos los formatos de comunicación: informativos, opinión e investigación. Que tenga destreza para la redacción, que haya tenido experiencia trabajando en mass media y en instituciones. Que sepa hacer comunicación para cambio social.
- Publicista/ Diseñador, que maneje el enfoque del diseño y que trabaje para unificar y cuidar la imagen visual del Campus. Que haya trabajado en agencias y sepa vender una marca corporativa.

- Comunicador audiovisual, que tenga conocimientos de dirección de fotografía y edición de vídeo. Con experiencia en canales de televisión o productoras audiovisuales. Que maneje distintos formatos comunicativos: informativos, institucionales y documentales.
- Informático, con experiencia en diseño de páginas web y administración en redes sociales. Que haya trabajado como web máster en una empresa o institución.

Con este equipo de cuatro personas con extensos conocimientos y experiencia en distintas áreas de la comunicación, el Campus tendría cubierta toda la comunicación institucional. Porque se ocuparían de la comunicación interna y externa, en base a estrategias de comunicación participativa. Trabajarían los dos enfoques de la identidad corporativa a los que aludía Capriotti: el enfoque organizacional y el de diseño. Podrían trabajar cualquier pieza comunicacional que el Campus requiera, sin necesidad de subcontratar. Y tendrían a la persona para crear y administrar los medios propios que el Campus tanto necesita: Página web y redes sociales.

Además este equipo de comunicación también elaboraría un documento para dar la bienvenida a los nuevos trabajadores (docentes y administrativos). Porque igual que los estudiantes del primer curso, necesitan un recibimiento donde se les hable del Campus, su información corporativa, horarios, calendario de gestión y demás información relevante. Esto también fomentaría esa cercanía y calidez, que el Campus quiere proyectar.

**6. Creación de medios de comunicación propios del Campus**, se recomienda página web y redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube.

Tal y como se plantea en el DAFO las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TICs, le dan la oportunidad a las empresas e instituciones de crear medios de comunicación propios, a través de las nuevas plataformas digitales. Lo cual es muy positivo, porque los grupos de interés están en estos nuevos medios de comunicación, con los que se pueden conectar a través de sus móviles y ordenadores. Por esto, es fundamental que el Campus cuente con su propia página web y redes sociales.

La página web es un medio versátil, que fusiona a los mass media porque tiene contenido escrito, visual y sonoro. Por tanto en ella se puede publicar cualquier pieza de comunicación. Lo más recomendable es trabajar textos cortos, imágenes fijas y audiovisuales.

Otra ventaja es que permite que las instituciones proyecten su imagen corporativa a nivel internacional, porque el único requisito para acceder a ellas es tener internet.

Es un medio de comunicación que funciona para trabajar la comunicación interna y externa de cualquier entidad. Que te permite publicar cualquier tipo de información, en base a las necesidades y objetivos de la institución o empresa y te conecta con distintos públicos.

Una página web, con todas las ventajas anteriormente expuestas, permitiría que el Campus tenga un medio propio donde comunicaría su información corporativa, noticias, eventos, calendario de actividades, calendario de gestión, Facultades y oferta académica. Todo esto, a través de cualquier pieza comunicacional: vídeos, carteles, infografías, fotos, notas informativas, podcast, etc.

En ella el Campus tendría disponible sus servicios y departamentos como: relaciones internacionales, registro, secretaría, biblioteca, campus virtual, sigma, deportes, parque científico, entre otros.

También estaría vinculada con las redes sociales del Campus, todo bajo un mismo lineamiento corporativo y visual.

Lo más importante de crear una página web es que sería un espacio para unificar los esfuerzos dispersos que han realizado las Facultades del Campus. Sería un medio para todos que contribuiría a la cohesión de la comunicación interna entre los distintos Centros y departamentos.

A continuación se muestra un boceto de la página web que se recomienda, el archivo en PDF esta adjunto en el anexo 3 de esta investigación:

The screenshot shows the website interface for the Campus Público María Zambrano Segovia. At the top, there is a navigation menu with the following items: La institución, Docencia, Investigación, Estudiantes, and Facultades. Below the menu is a banner image featuring two scenes: students in a library and a group of students working together at a table with laptops. The main content area is divided into three sections: 'Noticias' (News), 'Eventos' (Events), and 'Vídeo Institucional' (Institutional Video). Below these sections is a grid of ten service icons, each with a corresponding label: Relaciones Internacionales (International Relations), Parque Científico (Scientific Park), Asuntos Sociales (Social Issues), Deportes (Sports), Biblioteca (Library), Comunicación (Communication), Laboratorios (Laboratories), Gabinete Médico (Medical Office), Funge (Fungus), and Calendario de Actividades (Calendar of Activities). At the bottom of the page, there is a footer with contact information: Plaza de la universidad, 1. 40005, Segovia; Centralita 921 1123 00; Unidad administrativa Territorial 921 1123 07; Vicerrectorado 921 1123 13; and vicerrectorado.segovia@uva.es.

Hoy en día existen muchas redes sociales para conectarnos con los públicos. Pero a pesar de esto Facebook sigue siendo una de las más usadas. Por lo cual se recomienda que el Campus la implemente como plataforma de comunicación institucional. Instagram ha obtenido mucha popularidad, sobre todo en el público juvenil, por esto también se recomienda que el Campus la use como medio de comunicación y YouTube más que una red social, es un servicio para alojar vídeos. Pero también tiene una gran demanda entre los distintos grupos de interés, por lo que se recomienda que el Campus

tenga su propio canal de YouTube, donde tendrá disponible toda su producción audiovisual.

Podríamos seguir recomendando redes, pero para iniciar es suficiente, ya que no es fácil posicionar una red social, requiere de mucho tiempo y dedicación. Por lo que es preferible estar en las plataformas más importantes y tenerlas posicionadas.

Es importante destacar que la creación de redes sociales para el Campus es una iniciativa fundamental para esta estrategia de comunicación interna. Porque son un espacio de comunicación participativa, que nos conecta directamente con el público. De hecho, lo que caracteriza a estas nuevas plataformas digitales de comunicación es la retroalimentación. Por lo cual las instituciones deben cuidar no caer en utilizarlas como un medio únicamente divulgativo ya que su razón de ser es conectar, por eso te permiten conocer la opinión de los públicos.

La implementación de estas redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube) como medios propios de comunicación del Campus le permitirá llegar a los distintos públicos internos (docentes, estudiantes y trabajadores administrativos). Conocer sus puntos de vista, inquietudes y recomendaciones. Además le proporcionara información estadística y reportes de su alcance.

Otra ventaja de que el Campus tenga sus propias redes sociales es que en ellas también puede publicar cualquier pieza de comunicación institucional y estas le generarán más tráfico, no sólo entre los públicos internos, sino también entre los públicos externos.

Sin embargo es importante que una vez creadas las redes sociales del Campus, se designen administradores fijos para que además de publicar, estén pendientes de responder los comentarios e inquietudes de sus usuarios. También se recomienda que cuiden los siguientes aspectos:

- Las redes sociales deben tener la misma imagen visual del Campus, porque serán utilizadas como medios de comunicación institucionales.
- La información importante del Campus, puede ser cargada en Facebook como hito, para que permanezcan en la página y sea de fácil acceso.
- Se recomienda que la foto de perfil sea el logotipo del Campus y el Caso de Facebook que la imagen de portada muestre novedades y sea actualizada de forma periódica, puede ser semanal o quincenal.
- Las publicaciones deben ser dinámicas, no se puede dejar pasar un día sin que haya publicación.
- Es importante monitorear las estadísticas para conocer el tráfico de los seguidores.
- No es recomendable utilizar herramientas que repliquen automáticamente la publicación de una red social a otra. Se puede aprovechar el mismo contenido, pero adecuándolo a las características de cada red social con el tipo de publicación que se va a realizar.
- Se recomienda vincular en el campo de la URL la web corporativa del Campus. Esto permitirá que los seguidores puedan acceder a ella fácilmente.
- Es importante aprovechar las ventajas de la geolocalización, porque a los seguidores les gusta saber dónde está ubicada la institución y cómo pueden llegar a ella.
- Usar palabras claves como hashtags, facilita la búsqueda de contenidos para los usuarios.
- Es sumamente importante interactuar con los seguidores, seguirlos y reaccionar a sus publicaciones.

**7. Se recomienda crear una intranet**, una red de uso interno exclusivamente para los miembros de la comunidad universitaria del Campus. Esto permitirá que la información relevante y de carácter meramente institucional se maneje sólo entre los públicos internos.

Además facilitará que se puedan realizar actividades en línea entre los distintos colectivos de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y trabajadores administrativos), como evaluaciones, foros, conferencias y grupos de discusión con la garantía de que sólo tendrán acceso los públicos internos.

Esta acción es muy importante para esta estrategia de comunicación interna, porque a diferencia de otras acciones está dirigida única y exclusivamente para la comunidad universitaria. Por lo cual se recomienda que desde su creación sea vista más que como un espacio para compartir información confidencial o de uso interno, como un espacio de participación, que cuente con un chat activo y un buzón de sugerencias donde los distintos colectivos del Campus puedan expresar su opinión libremente.

Finalmente se puede apreciar que todas estas acciones comunicativas de la estrategia van dirigidas a cumplir el objetivo de comunicación de esta investigación: Desarrollar una estrategia de comunicación interna para el Campus público “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid, en Segovia, que trasmita los valores institucionales a los miembros de la comunidad universitaria y fomente la identidad corporativa y el sentido de pertenencia, por medio de un modelo de comunicación participativo.

Sin embargo es necesario seguir trabajando sobre esta propuesta comunicativa y sumar más esfuerzos que permitan disipar completamente todas las carencias comunicacionales detectadas en la comunicación interna del Campus “María Zambrano”. También se recomienda hacer una investigación que pueda analizar la

comunicación interna de la UVA en general y en base a sus resultados realizar una estrategia de comunicación interna para la toda la Universidad que se enfoque en mejorar los canales de comunicación entre el gabinete de comunicación en Valladolid con los Campus.

## Referencias bibliográficas

- Aguilera Moyano, M.; Farias Batlle, P. y Barayvar Fernández, A. (2010): La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos, Revista Icono 14, A8/Vol. 2. pp. 90-12, ISSN: 1697–8293. <http://www.icono14.net>
- Alonso, L.E. (1996) El grupo de discusión en su práctica: memoria social, intertextualidad y acción comunicativa. Revista Internacional de Sociología, nº 13. p.p 5-36. Ref. 50996.
- Bustínduy, Iñaki (2010): La comunicación interna en las organizaciones 2.0, Barcelona, España. Editorial UOC, ISBN: 978-84-9788-885-1.
- Callejo, Manuel Javier. (2002) Grupo de discusión: la apertura incoherente. Estudios de Sociolingüística: Lenguas, sociedades e culturas. Vol. 3, Nº 1. pp. 91-109. ISSN 1576-7418.
- Capriotti Peri, Paul (1998): La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo N. 13, pp portada y 5-7. Recuperado el 16 de julio de 2019, de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti Peri, Paul (2009): De la identidad a la comunicación corporativa, Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- Castaño Molina, María; Carrillo García, César; Martínez Roche, María; Arnau Sánchez, José; Ríos Rísquez, María; Nicolás Viguera, María (2017) Guía Práctica de Grupos de Discusión para principiantes, España, Universidad de Murcia. ISBN: 978-84-697-4465-9.

- Del Pozo Lite, Marisa (1997): Cultura empresarial y comunicación interna, su influencia en la gestión estratégica, Madrid, España. Editorial FRAGUA, ISBN: 84-7074-095-4.
- Fernández, Miguel, E. (1991): Introducción a la gestión (management), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, (Vol.1).
- Frutos Torrez, B. y Merino Bobillo, M. (2014). La consolidación de la identidad a través de la marca secundaria: el caso del Campus de Segovia de la Universidad de Valladolid. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. IV, Nº 7, 53-72. Recuperado el 16 de julio de 2019, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/220/153>.
- García Jiménez, Jesús (1998): La comunicación interna, Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A
- López Estrada, Raúl y Pierre Deslauriers, Jean (2011) La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales, Nº. 61. p.p 1-19. ISSN-e 0327-7585.
- Munarriz Irañeta, Begoña (1992) Técnicas y métodos en investigación cualitativa. Metodología educativa I, p.p 101-116, ISBN 84-600-8006-4.
- Palencia-Lefler Ors, Manuel (2008): "La incomunicación interna en la Universidad española", en Revista Latina de Comunicación Social, 63, páginas 277 a 286. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el 04 de abril de 2019, [http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22\\_36\\_UPF/Manel\\_Palencia.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html)
- Rizo García, Marta (2006) La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve

exploración teórica. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura, N° 33.

p.p 45-62. ISSN 0211-2175

- Ruiz, Jorge (julio de 2016) Focus group y grupo de discusión: similitudes y diferencias. Miquel Verd, Joan (presidencia), Sesión de Comunicaciones Orales Franja 4: investigación digital y datos virtuales. dinámicas grupales. Llevado a cabo en Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Schatzman, Leonard and Strauss, Anselm (1973), Field Research: Strategies for a Natural Sociology. New Jersey: Prentice Hall.
- Servaes, Jan & Patchanee, Malikhao (2007): Comunicación Participativa: ¿El nuevo paradigma? Revista de estudios para el desarrollo social de la comunicación, No 4, ISSN 1696-2079.
- Simancas-González, Esther; García-López, Marcial (2017): Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. El profesional de la información, v. 26, n. 4, pp. 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Universidad de Valladolid (sin fecha), Portal de transparencia, recuperado de [http://portaldetransparencia.uva.es/3.Informacion\\_Juridica/](http://portaldetransparencia.uva.es/3.Informacion_Juridica/)

## **Anexos**

Anexo 1: CD con audios de las entrevistas, grupos de discusión y vídeo institucional

Anexo 2: PDF del folleto institucional

Anexo 3: PDF del boceto de la página web del Campus