

FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR INTERNO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO

PONENCIA EN CONGRESO UNIVERSIDAD DE NEBRIJA MAYO 2016

Lelia Fabiola Zapata Palacios

Profesora Asociada Universidad Complutense de Madrid

Arturo Gómez Quijano

Profesor Asociado Universidad Complutense de Madrid

Miryam Pacheco Rodríguez

Profesora Universidad de Guayaquil

Abstract

La prensa en sus diferentes formas o los medios de comunicación social ya no son las únicas alternativas laborales para los periodistas. Hasta hace pocos años estos profesionales se formaban exclusivamente para dedicarse a investigar, contrastar y contar novedades y primicias en distintas empresas periodísticas. Posteriormente, se formaban además, para trabajar en los departamentos de Relaciones Públicas, Comunicación externa, o similar. Actualmente, el periodista corporativo tiene una salida profesional en el ámbito interno de las organizaciones, debido a que los nuevos tiempos demandan formar profesionales para desempeñarse desde el área de Comunicación interna. En efecto, la gestión de la comunicación interna sigue profesionalizándose y progresando en España, tanto en las instituciones del sector público como en el privado, no al ritmo que debiera, pero avanza y demanda de profesionales cualificados. Esta ponencia pretende responder a dos preguntas ¿cuáles son las funciones del comunicador interno en las universidades? y ¿cuáles son las competencias requeridas por el comunicador institucional interno? Está basada en las reflexiones y conclusiones elaboradas después de finalizar el Estudio Cuantitativo sobre la Gestión de la Comunicación Interna en 14 universidades de la Comunidad de Madrid.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación interna sigue profesionalizándose y progresando en España, tanto en las instituciones del sector público como en el privado, no al ritmo que debiera, pero avanza. Las instituciones universitarias también ofrecen un campo de acción para el comunicador interno; estas entidades demandan profesionales cualificados que diagnostiquen, planifiquen, ejecuten y evalúen las comunicaciones internas que se generan dentro. Estas entidades precisan de profesionales ex-

personas con diversas competencias, capaces de liderar planes de comunicación interna institucional desde una visión estratégica, creando vínculos y gestionando diversas comunidades.

Ante tal desafío, el comunicador interno necesita poseer unos conocimientos específicos, así como unas competencias directivas que garanticen las funciones de: diagnóstico de clima, planificación, ejecución y evaluación de las comunicaciones internas generadas. Hemos también constatado que el profesional responsable de la comunicación interna en las Universidades de la Comunidad de Madrid, forma parte de la Dirección de Comunicación y trabaja adjunto al Dircom. Su misión principal es liderar el cambio institucional y fomentar el diálogo interno entre la comunidad universitaria. Ante tal desafío, el comunicador interno necesita poseer: unos conocimientos propios del sector universitario, competencias de documentación, diagnóstico y comunicación, así como, unas habilidades multimedia y digitales que garanticen el eficaz y eficiente desempeño de sus funciones.

2. La gestión de la comunicación interna en las universidades madrileñas.

La comunicación interna en el contexto actual de la globalización y de las conversaciones cumple una función relevante ya que es la herramienta imprescindible para fomentar el sentimiento de pertenencia, para gestionar el cambio y para comunicar el proyecto institucional. Sin embargo, cada empresa o institución organiza sus funciones de comunicación interna dependiendo de sus particularidades y recursos.

Las funciones y competencias de este profesional han ido variando conforme los tiempos y contexto en el que ha operado las instituciones. En este sentido, según la Asociación de Directivos de España, su perfil ha evolucionado pasando por tres fases: jefe de prensa, responsable de comunicación corporativa y director de comunicación. (1)

En el siglo XXI la comunicación interna es reconocida como una herramienta básica para generar participación, para integrar al personal en el proyecto empresarial y para gestionar el cambio. Sin embargo, en la práctica, todo queda en una mera definición de buenas intenciones y como señala Palencia-Lefler (2) aunque la gestión de comunicación es una tarea reconocida como valor añadido, el gran reto sigue siendo asignar recursos materiales y humanos que hagan posible realizar estas funciones. En este sentido, Lozada Díaz advierte que si persiste esta situación podría ocurrir que la universidad, punto de referencia del antiguo y nuevo conocimiento, no aplica para sí misma los beneficios que su investigación ha sabido dar al tejido productivo y social. (3)

(1) Asociación de Directivos de Comunicación *Manual de Comunicación*. Dircom, Madrid, 2013.p.67-68

(2) Palencia-Lefler ORS, M “La incomunicación interna en la Universidad española”, en Revista Latina Comunicación Social, Universidad de la Laguna. Tenerife, 2008.p.280

(3) Lozada Díaz José Carlos (2005) “Comunicación en la gestión de crisis” Editorial UOC 2005, Barcelona.p.91

2.1. Objetivos y metodología

Con este estudio se pretende desde una perspectiva general contrastar las hipótesis que sitúan al profesional responsable de la comunicación interna como gestor necesario en el proceso de cambio que está viviendo la universidad, y disponer de una medición de consulta referencial de utilidad para el seguimiento y evolución de este perfil en las instituciones universitarias.

Como objetivos específicos de la investigación señalamos:

- Conocer si existe un responsable de comunicación interna en las universidades de la Comunidad de Madrid
- Obtener datos respecto al perfil del comunicador interno
- Constatar si realiza esas funciones desde un departamento de comunicación o desde un área de comunicación interna, conociendo su denominación.
- Conocer qué funciones realiza, para deducir las competencias y habilidades necesarias.
- Saber las herramientas y la metodología que emplea para realizar su trabajo, así como la eficacia de su trabajo.

Con el fin de conocer el estado de la comunicación interna en las universidades de la Comunidad de Madrid, se seleccionó como muestra todas las existentes en esta autonomía. La técnica de investigación empleada ha sido una encuesta entre las 14 universidades ubicadas en la Comunidad de Madrid, las mismas que constituyen el universo de nuestro estudio. El trabajo de campo se ha realizado a través de internet, vía correo electrónico, y la información correspondiente se ha recogido mediante el cuestionario cerrado con 20 preguntas, siendo la respuesta anónima.

2.2. Muestra y aspectos investigados

Universo: 14 universidades en la Comunidad de Madrid: 6 públicas y 8 privadas. Universidades Públicas: Alcalá, Autónoma de Madrid, Carlos III de Madrid, Politécnica de Madrid, Rey Juan Carlos. Universidades Privadas: Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, CEU San Pablo, Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, Pontificia Comillas, UDIMA.

En estas instituciones madrileñas investigamos perfil y funciones del comunicador interno. Respecto al perfil del comunicador interno estudiamos: existencia de un responsable de comunicación interna, departamento en el que está ubicado y/o depende, equipo de trabajo: número de personas que trabajan en el área de CI, antigüedad en el puesto, edad, formación: titulación universitaria, vinculación con la universidad (personal fijo o eventual), dedicación al puesto (parcial o dedicación total). En lo que se refiere a las funciones asignadas investigamos responsabilidades, recursos y herramientas de trabajo asignadas al comunicador interno institucional.

2.3. Ficha técnica

- Cuestionario: estructurado 20 preguntas. Anónimo.
- Fecha de trabajo de campo: lunes 18 de enero a lunes 1 de febrero de 2016
- Dirigido: responsables de Comunicación Interna de las universidades madrileñas (plazo 3 semanas)
- Tecnología: Google enlace al formulario
- Envío: por correo electrónico con confirmación del correcto funcionamiento del link.
- Cuota de representatividad obtenida: 80% respuesta

3. Resultados

En cuanto a la utilidad de la investigación, el tamaño de la muestra y el número de respuestas obtenidas garantizan suficientemente la representatividad de los resultados respecto a la realidad estudiada. Se ha obtenido una cuota de representatividad óptima y, por lo tanto, de alta utilidad en relación con los objetivos planteados.

Respecto a la participación de los responsables de comunicación interna se ha invitado a participar a todas (14) las universidades de Madrid, públicas (6) y privadas (8). Al final, han accedido a participar 12 universidades (86%), 6 públicas (100%) y 6 privadas (75%).

3.1. Respecto al perfil del Comunicador

Las preguntas de este bloque nos ayudan a diseñar un retrato del perfil actual del responsable de la comunicación interna en las universidades madrileñas. La antigüedad en el cargo revela los antecedentes respecto a la importancia de esta gestión. Cuanto antes se invierta en comunicación interna, la institución disfrutará de las ventajas de esta gestión y, por otro lado, el responsable de comunicación interna irá adquiriendo experiencia en gestión de este tipo de proyectos.

El 75% de los profesionales de comunicación interna de las universidades madrileñas (en adelante, UM) lleva 3 años o más trabajando en comunicación interna (en adelante, CI). Pero, el perfil es diferente en públicas y privadas; en las públicas tienen más de 5 años de experiencia en el cargo.

Respecto a la edad, la mitad de los responsables de C.I. tienen 35 o menos años. En cuanto a la formación que tienen los responsables de CI, la mitad (50%) son Periodistas. Un tercio (33%) titulados en Publicidad y RRPP. Tan sólo un 8% no tienen titulación universitaria.

En lo que se refiere a la categoría del cargo, es decir, al tipo de puesto que ocupa. Hemos constatado que se trata de un puesto directivo, por tanto, las funciones que

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

son de su competencia serán las propias de un director: diagnosticar, planificar, ejecutar, delegar, presupuestar y controlar.

El área de CI en las UM, mayoritariamente (66%), forma parte de la Dirección de Comunicación. Las demás opciones son minoritarias: dependencia de RRHH (17%) o son autónomas (17%).

Sin embargo, respecto al nombre de esta función de CI que proporciona identidad y rango, hemos detectado que el 42% de ellas no tienen nombre y la mitad (50%) tienen un nombre distinto a Departamento o Unidad de Comunicación Interna. En las Privadas ninguna se llama así.

- Otros nombres utilizados, además de los dos citados propuestos, son:
 - Área de Comunicación Interna
 - Delegada del Rector para la Comunicación Institucional
 - Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales
 - Dirección de Comunicación Institucional
 - Responsable de Comunicación Interna
- En cuanto a la dependencia orgánica, un tercio de los responsables de la CI en las UM dependen del Rector (o Presidente, en las Privadas) y otro tercio dependen del Director de Comunicación. El otro tercio tienen diversas dependencias. Esto cambia en las Públicas, en las que la mitad (50%) depende directamente del Rector y el resto, variado. En las Privadas, la mitad (50%) depende del Director de Comunicación y el resto, variado.

Por último, debemos señalar que cuando se les pregunta sobre el rol de la CI en las UM, la respuesta es variada. Para un tercio de ellas (33%) es la gestión del cambio, mientras que un 25% piensa que debe fomentar la transparencia. Los roles son muy dispares en las UM Públicas, sin una clara coincidencia entre ellas.

Sin embargo, en las UM Privadas parece que lo tienen mucho más claro: la mitad (50%) piensan que es la gestión del cambio y un tercio (33%) que debe fomentar la transparencia. Una minoría (17%) cree que ha de gestionar el orgullo de pertenencia.

3.4. Respecto a las funciones de comunicación interna

¿Cómo trabajan los responsables de comunicación interna en las universidades madreñas, qué responsabilidades desempeñan? Estas respuestas nos darán indicios acerca de las funciones, de las mismas que podríamos deducir las competencias implícitas para el desempeño adecuado del puesto.

Función 1: diseñar políticas de comunicación interna

Una de las primeras funciones que hemos detectado es que los comunicadores internos diseñan políticas de comunicación interna. El beneficio de contar con una

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

política de comunicación reside en que las organizaciones pueden manejar su reputación y desarrollar mensajes claves coherentes.

- La mayoría (66%) de las UM tienen política de CI y está alineada con las CE (Comunicación Externa). El resto o no tienen política de CI (17%), o si la tienen no está alineada con la CE (17%). En este apartado hay alguna diferencia entre Públicas y Privadas. En las UM Públicas hay hasta un tercio de ellas que tienen política de CI pero es autónoma, es decir no está alineada con la CE. El resto (66%) la tienen y está alineada; no hay ninguna que no tenga política de CI. En las Privadas ocurre a la inversa: hay un tercio de ellas (33%) que no tienen política de CI, mientras que no hay ninguna que la tenga pero no esté alineada; el resto (66%), tienen política de CI y está alineada.

Función 2: realizar estudios de segmentación de audiencias

Otra tarea imprescindible es realizar estudios de segmentación de audiencias. Estos estudios son esenciales para focalizar los esfuerzos de CI. Entre otras ventajas, permiten conocer de modo general, el perfil de personas que integran la institución, analizar cada uno de los grupos y poder centrar una estrategia de mensajes, más eficaz; así mismo realizar acciones específicas que satisfagan el target concreto.

- Tres cuartas partes de las UM (75%) trabajan con estudios de públicos internos segmentados. Este porcentaje aumenta en las Públicas hasta el 83% y disminuye en las Privadas hasta el 66%.
- La mayoría de las UM (83%) trabaja la CI desde un plan de CI. Tan sólo una minoría (17%) no tiene plan. En este apartado coinciden por igual Públicas y Privadas.

Función 3: diseñar estudios de diagnóstico de clima interno

La mayoría de las UM realiza estudios de diagnóstico de clima interno, aunque el porcentaje varía cuando lo diferenciamos por universidades Públicas y Privadas. Hasta un tercio (33%) de las Públicas no los realiza, mientras que el 100% de las Privadas los hace. En estas últimas, una mitad de ellas los hace regularmente y la otra, esporádicamente

Función 4: diseñar y poner en marcha planes estratégicos de comunicación interna.

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

El responsable de comunicación interna hace realidad estos objetivos a partir del plan estratégico de comunicación interna, el cual lo diseña con el apoyo del director general y en coordinación con otras direcciones.

- El objetivo de la CI para las UM es variado. Para el 42% de ellas se trata de transmitir y dar a conocer el proyecto institucional. El 25% afirma que su objetivo es informar sobre la marcha institucional y atender las expectativas informativas del personal. En las UM estos dos objetivos tienen el mismo peso (33%). En las UM Privadas el objetivo de transmitir y dar a conocer el proyecto institucional es el más común (50%) y los demás se reparten por igual en porcentaje minoritario (17%).

Función 5: Planificar: gestionar contenidos y canales de comunicación interna

La mayor parte de responsables de comunicación interna diseñan con antelación un plan de comunicación, el mismo que incluye un plan de canales, mensajes y programas, entre los que destacan los de responsabilidad social.

El responsable de comunicación interna es además, el responsable de gestionar y suministrar de contenido a los diferentes canales oficiales creados para comunicarse con el personal, considerando el mapa de audiencias.

En cuanto a los canales más utilizados para la CI, las UM usan un abanico grande de ellos, siendo los más utilizados las herramientas digitales (25%) y los canales propios de TV, radio, prensa... (25%). El canal más utilizado en las UM Públicas son las herramientas de escucha (33%), repartiéndose por igual el resto de las otras. Aquí también hay una gran diferencia con las UM Privadas que utilizan mayoritariamente los canales propios de TV, radio, prensa... (50%). También utilizan más las herramientas digitales (33%) y minoritariamente (17%) el correo electrónico.

Cuando se les preguntó también a los responsables de CI que a qué tipo de canal de comunicación se otorgaba mayor importancia en sus universidades. Para el 50% de ellos, lo más importante era la comunicación directa al personal a través de los canales institucionalizados. Para un 25% se trata de la comunicación interpersonal y grupal entre jefes y colaboradores. Este dato varía en las universidades de titularidad pública o privada; en UM Públicas el 66% piensa que lo más importante es la comunicación directa al personal, mientras que en las UM Privadas el 50% cree que es la comunicación interpersonal y grupal.

Función 6: realizar programas de responsabilidad social

El comunicador interno en las instituciones universitarias comparte la responsabilidad de motivar al personal a partir del diseño y puesta en marcha de acciones para reforzar el orgullo de pertenencia.

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

Las políticas de RSE interna son especialmente relevantes. Políticas de igualdad, flexibilidad interna. Las acciones de CI más utilizadas por las UM son los programas de reconocimiento (33%). En el resto ya no hay mucha coincidencia. Algunas destacan los programas de responsabilidad social (17%) o los planes de formación y desarrollo (17%).

Función 7: evaluar las acciones y programas implantados

Así mismo, el comunicador interno institucional evalúa y mide el impacto de las diferentes acciones y programas de comunicación interna implantados.

La herramienta más utilizada para medir la eficacia de las acciones de CI son las encuestas que utilizan el 42% de las UM, mientras que las auditorías son minoritarias (17%). Hasta un tercio de las universidades (33%) no realiza ninguna actividad para medir la eficacia de la CI. Esto es muy diferente según la titularidad: el 50% de las UM no realiza ninguna actividad para medir la CI. En las Públicas es sólo un 17%

Función 8: gestionar presupuestos de comunicación interna

No basta tener buenas intenciones respecto a la gestión de la comunicación interna, hay que invertir en su gestión dedicando partidas presupuestarias. La rentabilidad está asegurada ya que la institución obtendrá beneficios en intangibles: la marca interna, en el sentimiento de pertenencia, en una plantilla comprometida.

En cualquier caso el presupuesto asignado a la comunicación interna revela la apuesta decidida por esta disciplina.

Respecto al presupuesto con el que cuentan los responsables de comunicación interna, el 58% de las UM dice no contar con presupuesto, mientras que el 25% dice que es menos de 30.000 euros anuales y un 17% dice que es mayor de 50.000 €. En las UM Públicas el porcentaje de las que no tienen presupuesto aumenta hasta dos tercios de ellas (66%) y baja en las UM Privadas hasta el 50%.

3.5. Competencias para la gestión de la Comunicación interna

Para llevar a buen término las funciones encomendadas el comunicador interno necesitan de unas competencias básicas; hemos deducido que son las siguientes:

Capacidad para documentarse, habilidad que le permitirá conocer y entender su universidad así como a navegar y seleccionar la información más idónea a las necesidades y expectativas de sus diferentes audiencias internas.

Capacidad para diagnosticar y solucionar problemas, habilidad que le permitirá implicar en su resolución a todo el personal.

Capacidad para detectar necesidades de formación. Es decir, será capaz de percibir las carencias formativas de miembros de la institución.

Capacidad para crear comunidades y gestionar equipos multidisciplinares. Debe ser capaz de sumar adeptos y de crear sinergias construyendo comunidades virtuales, trabajando en red, construyendo relaciones que inspiren confianza y respeto.

Capacidad para comunicarse, colaborar e implicar. Gracias a esta habilidad sabrá sumar al personal en el proyecto institucional y de liderar adecuadamente el plan de comunicación interna. Esta habilidad lleva implícita la capacidad de escucha, sabiendo observar y de saber preguntar y responder.

Capacidad para diseñar campañas efectivas e impactantes. El CI debe conocer estrategias y herramientas de marketing ya que lidera diferentes programas: responsabilidad social, reconocimiento, formación y desarrollo profesional, acciones que demandan saber llegar a sus diferentes audiencias con mensajes personalizados.

Capacidad de redacción multimedia. Los nuevos canales de comunicación interna son multimedia, por consiguiente el profesional de CI debe poseer habilidades para narrar y crear relatos impactantes y a ser posible, tener conocimientos de diseño gráfico debido a que en la comunicación digital predominan los mensajes visuales.

Capacidad para evaluar Esta habilidad le permitirá medir, mejorar y corregir los planes y programas implantados.

4. Conclusiones

Aunque no existe un modelo estándar de perfil de comunicador interno que pueda ser válido tanto para instituciones universitarias privadas y públicas, sí hemos encontrado algunas características similares que se detallan a continuación.

En la universidad madrileña, podríamos concluir que el comunicador interno:

Es un experto. El profesional responsable de la comunicación interna no es nuevo en el puesto, suele tener una antigüedad en el puesto, superior a los 5 años.

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

Es un directivo. Forma parte de la Dirección de Comunicación, trabaja adjunto al DIRCOM y en otros casos se desempeña en un nivel staff, adjunto al Rector.

Es personal fijo. Es mayoritariamente un funcionario y, en otros casos, contratado

Es joven. El rango de edad preferida ronda entre los 25 a 35 años, aunque también trabajan en ese sector profesionales mayores de 55 años.

Es periodista. La titulación preferida es periodismo, seguida de publicidad y RRPP

Respecto a las funciones que desempeña en la gestión de comunicación interna:

El comunicador interno asume cinco funciones básicas propias de un directivo: 1) diagnosticar a partir de estudios de clima 2) diseñar planes y políticas 3) comunicar y asesorar 4) gestionar presupuestos y 5) evaluar y medir el impacto de las acciones implantadas.

El comunicador interno en las instituciones universitarias madrileñas asume tres roles básicos: comunicador al ser la fuente autorizada para mantener informada a la comunidad universitaria de la marcha institucional; gestor del cambio al liderar la transformación institucional y finalmente, el rol de integrador y gestor de vínculos al ser la persona responsable de gestionar la confianza en el proyecto institucional.

Para llevar a buen término las funciones arriba señaladas, el comunicador interno necesita de unas competencias básicas estas son: documentales, diagnóstico, escucha, comunicación efectiva, liderar proyectos en red y gestión efectiva de equipos multidisciplinares.

Entre los conocimientos imprescindibles destacamos los propios de la profesión de comunicador y el conocimiento de la realidad institucional y de sus públicos. El comunicador interno necesita conocer a sus audiencias, pero además el entorno general y específico en cual se desenvuelve y afecta a la universidad. Así mismo, necesita conocer el Sistema Universitario Español y entender la cultura propia de la Universidad. Debe tener habilidad para entender las cuestiones académicas, el proyecto universitario su problemática, visión-misión, normativas, procedimientos utilizados para solucionar los problemas de la organización y el logro de los objetivos estratégicos.

Bibliografía

Asociación de Directivos de Comunicación (2013). *Manual de Comunicación*. Dircom, Madrid, 2013

Costa, Joan. *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, Barcelona, 2001.

Funciones y competencias del comunicador interno institucional universitario

- Costa, Joan. *La imagen de marca un fenómeno social*, Paidós Ibérica, Barcelona, 2004.
- Costa, Joan. *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*, Edita Joan Costa Institute, Barcelona, 2004.
- Cabanas Custodia. y Soriano Asunción, *Comunicar para transformar*, LID. Madrid, 2014.
- Losada Díaz José Carlos “*Comunicación en la gestión de crisis*” Editorial UOC 2005, Barcelona.
- Palencia-Lefler ORS, M “*La incomunicación interna en la Universidad española*”, en Revista Latina Comunicación Social pp.277-286. Universidad de la Laguna. 2008 Tenerife.
- García Jiménez, J. *La comunicación interna*, Díaz de Santos, Madrid, 1998.
- Martín Martín Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, Universitas, S. A, Madrid, 2003.
- Villafañe, J. Prólogo en *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000*. Barcelona 2001.
- Timoteo, J. Matías, G. Buxaderas, E. Ferruz, S. *Los intangibles en el valor de las empresas*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2015.