

ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNO EN LAS UNIVERSIDADES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Susana Romero Sanz
Rocío Calero de la Paz

ABSTRACT

La aplicación del conocimiento y la experiencia adquiridos por el marketing, en otros mercados diferentes a los habituales como son la propia organización (mercado interno), constituye uno de los pilares básicos de este estudio.

Por otro lado, dentro de las principales variables que tiene el marketing, la comunicación (interna en nuestro caso) se hace imprescindible no solamente como una herramienta básica de gestión, sino como elemento motivador de las personas que forman parte de la organización, al tener que atender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos (empleados), de la misma manera que se hace con los clientes externos.

1.- INTRODUCCIÓN:

El Marketing Interno y en especial la comunicación interna, se han convertido en la actualidad en el centro de bastantes debates en el seno de diferentes organizaciones tanto a nivel empresarial como académico. El creciente número de artículos y ponencias en Congresos y Jornadas dedicadas a este tema lo avalan.

Y es que, parece se ha tomado verdadera conciencia por fin, de los problemas originados por una comunicación deficiente. De hecho, estudios realizados ponen de manifiesto que son los problemas de comunicación, junto con los de planificación, los que dificultan más el éxito de las empresas.

Es lógico, a las personas, le gusta estar informado de qué va a suceder o qué está sucediendo en su lugar de trabajo; conocer los procedimientos y políticas que la dirección o gerencia piensa implantar, qué nuevos proyectos se van a realizar, etc. La información puede proporcionar estímulos positivos y, en caso contrario, la falta de dicha información puede producir desaliento, inseguridad, temor... factores que inciden en la eficacia de las organizaciones.

La importancia de un sistema eficiente de comunicación interna ha llevado a numerosas empresas a realizar diagnósticos o auditorias de sus propios sistemas de comunicación. Esto permite a la organización y a sus miembros: indicar posibles canales de comunicación a utilizar o insuficiencias en los que ya se están utilizando; calibrar la credibilidad concedida; determinar los contenidos en los que se demanda mayor información y elaborar entre otros, planes que mejoren la eficiencia del sistema comunicativo.

El desarrollo progresivo de la comunicación empresarial ha sido posible en gran parte por el avance experimentado en áreas como recursos humanos entre otros, donde la comunicación interna se ha utilizado como una nueva herramienta de gestión ligada a la estrategia de la organización, sin perder de vista además, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información como el uso de la Intranet, con innumerables posibilidades, muchas de ellas todavía sin explotar. Este planteamiento, impone la necesidad de utilizar en la gestión del personal procesos, métodos y herramientas de la misma naturaleza e igual sofisticación que los utilizados en otras áreas de la organización, como por ejemplo, la comercial.

En este sentido, el marketing interno es una propuesta nueva que se realiza desde el marketing. Su esencia se basa en aplicar el conocimiento y la experiencia adquiridos por el marketing, en otros mercados diferentes a los que utiliza habitualmente. Es el caso del mercado interno, la propia empresa. De esta forma, los miembros que integran la organización se convierten en públicos objetivos (clientes internos). Y como tales tienen sus necesidades, expectativas y deseos (igual que el cliente externo), que hay que atender. Por tanto, es lógico pensar que sería prácticamente imposible pretender satisfacer a los clientes externos, si quienes, en muchos casos los que tienen que atenderles, no están satisfechos.

Sin embargo, aunque la comunicación se pueda convertir en un arma poderosa que sirva para involucrar más y mejor a todas aquellas personas que forman parte de un colectivo laboral, no todas las organizaciones están preparadas para el cambio. Probablemente porque la comunicación interna no es un asunto fácil de implantar, sino todo lo contrario. Es complejo y requiere de grandes dosis de paciencia pues sus resultados son lentos y difíciles de percibir a corto plazo.

A pesar de todo, la importancia de la comunicación interna es fundamental, no ya sólo como herramienta de gestión, sino también como elemento motivador del personal y como elemento de choque contra el proceso de cambios en el seno de la organización.

Es por ello, que las organizaciones hoy en día deben hacer marketing para sus propios trabajadores actuales o potenciales, y competir por los clientes internos con tanta imaginación y actividad como compiten por los clientes externos.

Desde el mundo académico también se ha ido estudiando la relevancia de la comunicación y el problema que supone la falta de la misma. Dos son los factores que han originado este despegue: por una parte, el desarrollo de nuevas asignaturas que desde hace algunos años ya han empezado a abordar este tema como son “Marketing Interno” y “Comunicación organizacional”, siendo la Universidad Rey Juan Carlos pionera en la primera de ellas citada anteriormente. Y, por otra, la implantación de los sistemas de calidad dentro de las Universidades que están significando en gran medida, la atención definitiva de la comunicación interna. De hecho, la Universidad Rey Juan Carlos cuenta actualmente con la creación de un Plan Estratégico como instrumento eficaz de gestión que ayude a dar respuesta a los nuevos retos que se plantean en el ámbito universitario. Dentro de los objetivos enmarcados en el área de imagen y comunicación está entre otros, la elaboración de un reglamento de comunicación interna.

Si a la relevancia de la gestión de los recursos humanos y los proyectos de los procesos de calidad en las universidades, se unen programas de desarrollo de la cultura organizativa, la comunicación se convierte en inexcusable disciplina para una correcta gestión, tanto en su vertiente interna como externa.

Nos encontramos, así, con que la comunicación constituye una herramienta fundamental en la gestión de cualquier organización moderna. El éxito de todo proyecto pasa actualmente por su comunicación efectiva a todos aquellos que, de una forma u otra, están inmersos en él (clientes, empleados, sociedad en general...). Se impone, por tanto, la necesidad de saber qué es y para qué sirve la comunicación en la empresa o en las distintas organizaciones. Para ello, hemos estructurado el presente estudio en tres partes:

La primera tiene por objeto aproximarnos al tema de investigación y el interés del objeto de estudio. Esta primera parte finaliza con la exposición del objetivo general que es: “*analizar el estado de la comunicación interna en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid*” y otros específicos perseguidos en este trabajo.

La segunda parte constituye el núcleo de la investigación, al profundizar en el estado la Comunicación interna en un ámbito muy específico pero cercano al mismo tiempo que es la Universidad, describiendo además, las limitaciones que hemos tenido a la hora de abordar este estudio junto con una explicación detallada de la metodología que se ha empleado para llevarlo a cabo.

La tercera parte finaliza con las principales conclusiones generales obtenidas de los estudios realizados.

2.- OPORTUNIDAD E INTERÉS DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PRINCIPALES OBJETIVOS PLANTEADOS.

La presente investigación sobre “*El estado de la Comunicación Interna en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid*”, llevado a cabo durante el año 2005, pretende analizar en primer lugar, la situación actual de la comunicación interna en las Universidades (públicas y privadas) de la Comunidad de Madrid.

Una Universidad que se comunica con sus públicos internos y con la sociedad en general, estará en mejores condiciones de mejorar su desempeño gestionando por ejemplo, la información de manera más eficaz. Además, estará también en condiciones de fortalecer e impulsar un cambio de cultura corporativa generando actitudes cooperativas y desarrollando el sentido de pertenencia, entre otras cuestiones.

Por otra parte, el hecho de escoger a las Universidades como universo de estudio se debe a diferentes motivos entre los cuáles se encuentran aquellos que aluden a la importancia que tiene la Comunicación Interna en las diferentes organizaciones, en especial a aquellas que pertenecen a los mercados de servicio, al estar el personal de éstas organizaciones en contacto directo con el público externo, es decir, con los clientes externos. Por tanto, consideramos que es prioritario llevar a cabo una marketing interno o lo que es lo mismo, un marketing para los propios trabajadores actuales y potenciales, y competir por los clientes internos con tanto desempeño como se compite por los clientes externos.

Además, nos ha parecido interesante escoger a las Universidades como universo objeto de estudio por otros motivos, entre los que se encuentran los siguientes. Y son:

- Hasta el momento no se ha llevado a cabo ningún estudio sobre comunicación interna en las Universidades españolas. Si ha habido una pequeña aproximación en la primera encuesta sobre “Las tecnologías de la información y las comunicaciones” a propuesta de la conferencia de rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en el año 2004.
- El compromiso por parte de algunas Universidades y la especial relevancia que están dando a la implantación de una política de comunicación interna basada en la difusión de la cultura corporativa y la escucha atenta a los miembros de la institución.
- El hecho de que el 90,5% de los españoles valore positivamente la Universidad. Datos obtenidos en la encuesta nacional “*Los españoles y la Universidad*”, realizada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en el año 2004.
- La Comunidad de Madrid puede ser definida como región universitaria pues tiene una importante actividad desarrollada en seis universidades públicas: Alcalá de Henares, Autónoma, Carlos III, Complutense, Politécnica y Rey Juan Carlos, más las privadas: Alfonso X El Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, Universidad Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, Pontificia de Comillas y San Pablo-CEU. En cuanto al territorio nacional, Madrid es la Comunidad Autónoma con mayor concentración universitaria, en el que estarían recogidas todas las tipologías existentes.

- Las Universidades hacen cada vez más comunicación de marketing.
- La comunicación interna es la mayor fuente de competitividad de una organización y por tanto, también de la Universidad.

Para poder llevar a cabo estos planteamientos dentro de la investigación desarrollada, se han de cubrir otros objetivos más concretos que nos permitan analizar y estudiar con detenimiento todo aquello que guarda relación con nuestro objeto de estudio. Dichos objetivos específicos son:

- Estudio sobre la existencia de la figura de un responsable de comunicación interna en las Universidades y análisis de sus principales funciones.
- Existencia y análisis de los Planes de Comunicación Interna formalizados en el seno de las Instituciones analizadas.
- Análisis de los diferentes tipos de Comunicación Interna existentes.
- Estudio de las diferentes herramientas de Comunicación Interna utilizadas en las diferentes universidades, con especial atención a la Intranet.
- Valoración por parte de los responsables sobre el futuro de la Comunicación Interna en las universidades españolas.
- Contrastación por parte del personal de administración y servicios y docente e investigador de las acciones de Comunicación Interna llevadas a cabo en su Universidad.

3.- METODOLOGÍA UTILIZADA

Los instrumentos empleados para alcanzar los objetivos mencionados anteriormente han sido los siguientes (Ver cuadro 1.1.):

- Realización de *entrevistas en profundidad* con carácter exploratorio llevadas a cabo a través de un cuestionario semiestructurado a miembros de una misma Universidad con diferentes categorías cuyo objetivo ha sido obtener información básica y de primera mano, que nos sirviera para la elaboración posterior de las preguntas que debían incluirse en los cuestionarios que luego emplearíamos.
- Confección y análisis de una encuesta dirigida a los *responsables de Comunicación Interna* de todas las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid tanto públicas como privadas realizadas a través de un cuestionario semicerrado con carácter cualitativo y en donde se ha utilizado el correo electrónico como medio principal para recoger la información previo contacto telefónico, para informar del envío del cuestionario así como, de los objetivos de la investigación.
- Realización y análisis de una encuesta estructurada dirigida al *personal docente e investigador (PDI)* así como al *personal de administración y servicios (PAS)* de las Universidades de Madrid (públicas y privadas).

Cuadro 1.1.
Metodología utilizada

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	ENCUESTA DIRIGIDA A RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN INTERNA	ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS (PDI y PAS)
<p align="center">CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO</p> <p align="center"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración genérica sobre la Comunicación Interna. • Valoración sobre los diferentes tipos de información (Institucional, Sociolaboral y Operativa). • Información sobre los diferentes tipos de C. Interna (Descendente, Ascendente y Horizontal). • Valoración canales de comunicación. • Sugerencias de mejora. 	<p align="center">CUESTIONARIO ESTRUCTURADO</p> <p align="center"></p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de C. Interna. • La Comunicación interna en la estrategia de la empresa. • La Comunicación interna y la evaluación de resultados. • Herramientas utilizadas en comunicación interna 	<p align="center">CUESTIONARIO ESTRUCTURADO</p> <p align="center"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y utilidad de las acciones de Comunicación interna. • Herramientas y eficacia de las herramientas utilizadas en Comunicación interna. • La Comunicación interna y la Intranet. • Canales de comunicación bidireccionales. • Grado de satisfacción y aspectos de mejora de la Comunicación interna.

FUENTE: Elaboración propia

Las Universidades públicas y privadas que han formado parte del total de la muestra son:

UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS
U. Complutense de Madrid	U. Europea de Madrid
U. de Alcalá de Henares	U. Francisco de Vitoria
U. Politécnica de Madrid	U. San Pablo CEU
U. Autónoma de Madrid	U. Pontificia de Comillas
U. Carlos III	U. Camilo José Cela
U. Rey Juan Carlos	U. Alfonso X el Sabio

Las encuestas que se van a utilizar como fuente principal de obtención de datos, han sido realizadas durante los meses de abril hasta principios del mes de Octubre del año 2005 (exceptuando el mes de agosto correspondiente al mes de vacaciones) a las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid tanto públicas como privadas.

La explotación de la encuesta (dirigida al PDI y PAS) y análisis estadísticos han sido realizados con el programa SPSS versión 12.0 para Windows.

Las **limitaciones** al estudio llevado a cabo sobre la Comunicación interna en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid para la realización de este trabajo de investigación han sido varias:

1. Limitación del estudio a una sola Comunidad (Madrid), quedando sin posibilidad de analizar el resto de las Universidades a nivel nacional. Sin embargo, a pesar de ser una limitación, pensamos que las Universidades de la Comunidad de Madrid podrían ser una buena representación del resto de universidades por el número total de ellas (13 universidades entre públicas y privadas) que junto a sus variedades tipológicas, podrían muy bien representar al resto. No nos olvidemos tampoco que en la Comunidad de Madrid es donde se concentran el mayor número de alumnos.
2. La “delicadeza” del tema a tratar ha supuesto una limitación importante ya que, nos hemos encontrado con bastantes reticencias (no por ello menos lógicas) por parte de algunas Universidades. A ello ha contribuido posiblemente, la falta de cultura y mentalización sobre todos los aspectos relacionados con la Comunicación interna que existen actualmente en las empresas en general y en las Universidades en particular. Sin embargo, tampoco queremos dejar de agradecer aquellas otras, que por el contrario nos han facilitado en gran medida el estudio.
3. La falta de respuesta por parte de algunas Universidades. En concreto, el índice de respuesta por parte de los responsables de Comunicación interna ha sido menor en las públicas que en las privadas. Ello ha supuesto una limitación a la hora de analizar, evaluar y valorar la información global aportada. Además, no se ha permitido (salvo una Universidad pública y otra privada) el envío del segundo cuestionario a los empleados representados por el PAS y el PDI. Si bien, estos hechos de por sí, son ya bastante significativos y por los cuales podemos obtener nuestras propias conclusiones.

4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS UNIVERSIDADES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.

En las Universidades, no existe como tal, un departamento propio de Comunicación interna.

En las privadas la Comunicación interna es una función que asume, en la mayoría de los casos, el *Departamento de comunicación externa* como director/a de comunicación. Mientras que en las públicas, dicha función es asumida normalmente desde algún *Vicerrectorado* o desde el *Gabinete de Prensa* de la Universidad.

El cargo del *responsable de Comunicación interna* depende tanto en las públicas como en las privadas, directamente de la Alta Dirección (ya sea a nivel de Rector o de la Secretaría General).

La Comunicación interna no es una función llevada a cabo por una sola persona, sino por un equipo que oscila entre dos a cuatro o más miembros.

Las *funciones* llevadas a cabo por los responsables de comunicación en las Universidades son muy similares. Sin embargo, las Universidades privadas dan una mayor prioridad a la recogida de opiniones y sugerencias de sus empleados y a la transmisión de los fines y estrategias a seguir en comparación con las públicas, cuya función prioritaria está en posibilitar un proceso continuo de comunicación.

En general, los responsables de la Comunicación interna en las Universidades parecen tener claro que la comunicación es un *factor estratégico* decisivo a tener en cuenta en la elaboración de sus objetivos ya que, son conscientes de que ésta influye bastante o mucho en el clima laboral, en la motivación de los empleados, en el sentimiento de pertenencia, en la eficacia en el desarrollo de la actividad de la Universidad y en el esfuerzo o dedicación de los empleados.

Las *encuestas* son una herramienta de comunicación utilizadas mayormente por las Universidades privadas para conocer las opiniones y percepciones de sus miembros, mientras que en las públicas se recogen (en menor medida) a través de la página web de la Universidad.

Los *responsables de Comunicación interna* están bastante satisfechos con las acciones de comunicación llevadas a cabo en sus respectivas universidades. No obstante, son conscientes que todavía queda mucho camino por recorrer.

Los factores a mejorar en la política de Comunicación interna en las Universidades son: la existencia de un Plan de Comunicación interna y el uso de las herramientas y canales de comunicación. Además, para las privadas estaría la participación de los miembros de la organización como un factor a mejorar y en las públicas, los objetivos y estrategias llevadas a cabo.

De momento, ninguna Universidad ha llevado a cabo un *Plan de Comunicación formalizado*, si bien algunas de las privadas, han realizado acciones regulares de comunicación de manera puntual. Sin embargo, una gran parte de ellas (públicas y privadas), manifiestan su voluntad de realizarlo en un futuro no lejano (uno o dos años).

La falta de presupuesto o medios económicos es la causa principal de no haber puesto en práctica un Plan de comunicación en las Universidades públicas, mientras que en las privadas los factores aludidos son: el hecho de no habérselo planteado de manera formalizada y la falta de tiempo para ponerlo en marcha.

Las Universidades privadas emplean bastante o mucho los tres tipos de comunicación interna que existen: descendente, ascendente y horizontal.

Las Universidades públicas utilizan bastante la descendente en primer lugar y luego la horizontal, pero poco o nada la ascendente.

En las privadas, se puede hablar de canales de comunicación (doble dirección), mientras que en las públicas tendríamos que referirnos a canales principalmente de información (en una sola dirección).

El correo electrónico es el medio por excelencia en todas las Universidades y en segundo lugar, la Intranet (en las privadas) y la página web (en las públicas). Por tanto, las *nuevas tecnologías* se están imponiendo con fuerza (si no lo han hecho ya) en la Universidad, dejando de lado en un segundo plano algunas de las herramientas más tradicionales.

Se aprecian claras diferencias en relación a la Intranet, dependiendo si hablamos de Universidades públicas o privadas. En las privadas (salvo alguna excepción) los contenidos de la Intranet están bastante o poco desarrollados, en la pública están poco o nada. Por tanto, la Intranet se convierte en la asignatura pendiente de las Universidades públicas.

El departamento de informática es en las privadas, el encargado en la mayoría de las ocasiones de verter y supervisar los contenidos que aparecen en la Intranet y lo hacen de forma diaria.

Para finalizar, el concepto y la aplicación de la comunicación interna en las Universidades está *poco desarrollado*. La falta cultural (desconocimiento), unido a la falta de confianza y desinterés son los principales motivos para que no haya existido un desarrollo mayor en la Comunicación interna llevada a cabo en las Universidades.

Por último, las Universidades consultadas parecen tener claro que la Comunicación interna es un elemento estratégico importante a tener en cuenta y consideran que en un futuro próximo habrá un *crecimiento rápido* (para otros moderado), pero *progresivo* de las acciones de comunicación interna llevadas a cabo en su organización.

Por último, querríamos resaltar las **principales conclusiones** obtenidas de las encuestas realizadas a los usuarios (PDI y PAS), esencialmente de una de las Universidades.

Impera el tradicionalismo comunicacional, sin una definición clara y con un escaso aprovechamiento de las posibilidades y beneficios que un Plan de Comunicación interna conlleva.

No existe un conocimiento por parte de los empleados de la existencia o no de un Plan de Comunicación interna.

Las *acciones de Comunicación interna* son consideradas para la gran mayoría de los encuestados (88,2%) como útiles o muy útiles y sirven principalmente para intentar que todos los empleados tengan la misma información. Sin embargo, la Comunicación interna es percibida como un mero *traspaso de información* hacia las personas que trabajan en la Universidad.

La motivación a los empleados, el fomento del buen clima laboral o la creación de una cultura organizacional son acciones que se perciben como fundamentales, pero no están asociadas a la Comunicación interna llevada a cabo en la Universidad.

La comunicación presenta *más debilidades* que fortalezas, debido a que apenas existen procedimientos y medios estructurados que hayan sido instituidos desde la Dirección Gestora de la Universidad.

En relación a los tipos de comunicación existentes, la *Comunicación Institucional* (aquella información oficial sobre aspectos puramente institucionales) se percibe estructurada, formal y que emplea canales adecuados en relación a su contenido informativo y a su público objetivo. No obstante, se demanda un aumento de la cantidad y calidad de este tipo de comunicación sin que por ello llegue a duplicarse la información transmitida.

La *Comunicación Sociolaboral* (aquella que trata sobre las obligaciones y derechos como miembro de la Universidad) presenta déficits y carencias en cuanto que no está, o al menos así se percibe, estructurada o formalizada. Además, se percibe como prácticamente inexistente.

La *Comunicación operativa* (aquella información que permite y facilita el desarrollo del trabajo habitual) no se percibe como formal o institucionalmente organizada.

Hay un claro predominio de los *canales de información* (aquellos que van en una sola dirección) frente a los canales de comunicación (aquellos que van en un doble sentido).

Además, en su gran mayoría abundan los *canales descendentes* (aquellos que parten de la Alta Dirección hacia abajo), frente a los canales ascendentes (aquellos que parten de los empleados hacia arriba). Si bien *la comunicación descendente*, presenta algunas debilidades principalmente asociadas a la falta de un Plan de Comunicación interna.

La *comunicación ascendente* está muy poco extendida al no existir canales o medios adecuados para que dicha comunicación pueda surgir de forma fluida. Además, hay un desconocimiento generalizado sobre la existencia de los canales que puedan servir para hacer uso de este tipo de comunicación.

La *comunicación horizontal* es mayoritariamente informal sin que se hayan creado procedimientos estructurados para hacer uso de la misma. Esto hace que por un lado, sea ágil y fluida pero por otro, dicha comunicación se limita a unas determinadas áreas o departamentos sin posibilidad de extenderse (o hacerlo con dificultad) a otros ámbitos distintos a los acostumbrados.

No se aprecia una discriminación en el uso de los diferentes canales según la audiencia objetivo. Los canales de comunicación son los mismos para todo el conjunto de las personas que forman parte de la organización.

El correo electrónico y el ordinario son dos de los canales formales más utilizados presentando uniformidad en cuanto a la estructura, forma y contenidos.

Además, el *correo electrónico* es considerado el canal por excelencia tanto para el Personal de Administración y Servicios (PAS), como por el Personal Docente e Investigador (PDI).

La página web es una herramienta fundamental en la Universidad, sin embargo, no se encuentra suficientemente desarrollada.

La *Intranet* es otra herramienta pendiente de creación y su efectividad y eficacia dependerá en gran parte de las labores de información y formación sobre su existencia. Y a pesar de ser la herramienta desconocida en la Universidad para la gran mayoría de los empleados (un alto porcentaje de encuestados no dudan en afirmar que: “los contenidos y las aplicaciones están muy poco desarrolladas” y que “falta mucho por hacer”), es uno de los canales más demandados.

Las *reuniones de departamento* también se encuentran entre las principales herramientas de comunicación para el Personal Docente e Investigador (PDI), como medio de obtención de la información relevante sobre la propia organización. Mientras que el Personal de Administración y Servicios afirma que las *circulares/cartas* es un canal adecuado por el cuál reciben actualmente dicha información.

Las *herramientas tradicionales* como la revista interna, los tabloneros de anuncios o el buzón de sugerencias no son en general, demasiado valoradas como canales relevantes dentro de la Universidad y menos por el Personal Docente e Investigador (PDI).

La *revista interna* no va dirigida de forma exclusiva a su público interno, es decir, los empleados, sino a toda la comunidad universitaria incluidos los alumnos. Probablemente por eso, no se la considera canal apropiado o eficaz para transmitir información relevante de la organización.

Finalmente, si parece estar claro por parte de los miembros encuestados de afirmar, cuáles son los aspectos que deberían mejorar con respecto a la Comunicación interna llevada a cabo en su Universidad y éstos son: las herramientas y los canales de comunicación.

Para concluir, el marketing interno y en especial la comunicación interna van tomando cuerpo, a pesar de las dificultades que encuentran en su implantación. Como ocurre con toda nueva disciplina que quiere abrirse paso, la comunicación interna busca su espacio dentro del universo empresarial y el académico, como en su día lo hizo la publicidad. Sin embargo, para que realmente sea efectiva, hacen falta al menos, dos requisitos:

- Por un lado, el marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección.
- Por otro, la alta dirección ha de demostrar de forma constante una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

BIBLIOGRAFÍA:

- BALTANÁS, J. y ESTEBAN, R. (1998): “Comunicación y factor humano en la empresa”, Anuario de Comunicación 1998, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM), pp. 242-244.
- BARRANCO SÁIZ, F.J. (2000): Marketing interno y gestión de recursos humanos. Ed. Pirámide.
- CABANAS, C., y VILANOVA, N. (2004): “La responsabilidad social corporativa como factor de motivación de la comunicación interna”, Capital Humano, num. 177, mayo, pp. 70-76.
- CALERO DE LA PAZ, R.; ROMERO SANZ, S. (2003): “El estado de las comunicación interna en las empresas españolas”. Publicado en el XVII Congreso Anual XIII Congreso Hispano-Francés: “Evolución, Revolución y Saber en las organizaciones”. Bordeaux 4, 5 y 6 de Junio 2003. AEDEM.

- DONCEL FERNÁNDEZ, L.V. (2001): Mandos intermedios y comunicación, Ed. Dykinson, S.L., Madrid.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): La comunicación interna, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GASCÓ HERNÁNDEZ, M. y RABASSA FIGUERAS, N. (1997) "Hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: El Marketing Interno". Ponencia presentada en el XI Congreso AEDEM, Lleida, pp. 110.
- GASCÓ HERNÁNDEZ, M. y RABASSA FIGUERAS, N. (1999) "Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna", Capital Humano, núm.122, mayo, pp.38-48.
- GONZALO MOLINA, P. (2002): "La utilidad de la comunicación interna para los directivos", Harvard Deusto Business Review, num. 107, marzo-abril, pp. 36-44.
- GONZALO MOLINA, P. (2004): "Comunicación interna: hacia un nuevo diálogo con los profesionales" Harvard Deusto Business Review, num. 128, octubre, pp. 54-59.
- LEVIONNOIS, M. (1992): Marketing interno y gestión de recursos humanos. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- MARÍN SÁNCHEZ, C. y SALVADOR MIQUEL, P. (2003): "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos". I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Real Académica y Científica RedIRIS, págs. 309-326.
- MIQUEL PERIS, S. y MARÍN SÁNCHEZ, C.E. (1996): "Marketing Interno y recursos humanos", Universidad de Valencia. Documento de Trabajo, núm. 36.
- ONGALLO, C. (2000): Manual de Comunicación, Ed. Dykinson, 1ª edición, Madrid.
- QUINTANILLA PARDO, I. (1999): Directivos, Recursos Humanos y Marketing Interno, Promolibro, Valencia.
- ROMERO SANZ, S. (2001): "La Comunicación interna en las empresas españolas, ese reto". Studia Carande, nº 6, pp. 339-348.
- VILANOVA, N. y CARAZO, J.A. (1999): "La comunicación interna, una cuestión estratégica", MK, Marketing y Ventas para Directivos, num. 139, septiembre, pp. 58-63.