

**REBIUN**  
**GRUPO DE TRABAJO RECURSOS HUMANOS**

**INFORME 2002**

**COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**



**REBIUN**  
**2 0 0 2**

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización, en este caso la biblioteca universitaria<sup>1</sup>

Las organizaciones y, en especial las pertenecientes a la Administración Pública, tradicionalmente han sido especialistas en la no-comunicación interna, es decir, la han tratado como un fenómeno intuitivo, en el que no se sentía la necesidad de sistematizar sus comunicaciones, aportando, por tanto, un mínimo de instrucciones y confiando en que de manera espontánea, las personas cubrieran sus necesidades de información utilizando su red informal de relaciones.

Esta carencia ha sido una consecuencia directa del modelo de organización burocrático, cuyas características han constituido serios obstáculos para el desarrollo de la comunicación interna en las instituciones públicas. Entre estas características destacan: un estilo de dirección autocrático, flujos de información principalmente descendentes, falta de formación de los actores intervinientes en el proceso de comunicación, principalmente, directivos y mandos intermedios, estructuras organizativas muy jerarquizadas y complejas, carácter formal de las comunicaciones, proliferación del rumor como canal de comunicación.

Este panorama poco favorable en materia de comunicación ha inducido a que los trabajadores de muchas organizaciones se hayan caracterizado por el individualismo en sus comportamientos, la no participación, la desinformación, la desmotivación, etc.

Afortunadamente, el panorama actual es distinto. Hoy las organizaciones incluso las de la Administración Pública trabajan por objetivos y sus usuarios demandan y exigen que los servicios sean prestados con eficacia, eficiencia y calidad. Estas exigencias del entorno han hecho que la comunicación interna adquiera un valor considerable al ser una herramienta que permite:

- Gestionar los recursos humanos
- Gestionar la modernización organizativa.

### La comunicación interna como instrumento de gestión de recursos humanos:

Una dirección participativa, con sistemas de trabajo en equipo, sugerencias, etc. hace que la comunicación sirva para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos, y, por tanto se consigue un mayor rendimiento organizativo. Además, se consigue conocer toda la información circulante en la organización, lo que conduce a una mejor toma de decisiones.

### La comunicación interna como instrumento de gestión del cambio y modernización organizativa:

La comunicación interna es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de la organización.

Por otra parte, una buena comunicación interna que propicie la motivación y la participación hace que los trabajadores transmitan una imagen positiva hacia el exterior, mejorando considerablemente la imagen externa de la organización. Para que haya una buena comunicación externa es imprescindible una eficaz comunicación interna.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1. **Objetivos**

El informe que presentamos es el resultado del trabajo de uno de los subgrupos del Grupo de Trabajo de Recursos Humanos de Rebiun, que tiene como fin conocer y evaluar la comunicación interna en las bibliotecas universitarias españolas.

---

<sup>1</sup> Esta introducción está basada en el artículo de Gema Pastor Albaladejo, "La comunicación interna: ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas?", en *Capital Humano*, 2002., nº 153, pp.74-78

## 2.2. Metodología

El trabajo se compone de dos partes, una que recoge los datos proporcionados por las bibliotecas universitarias y otra del análisis de dichos datos, para evaluar el estado de la comunicación interna en las bibliotecas universitarias españolas, así como su planificación y estructura en los diferentes centros.

## 2.3. Recogida de datos

Se elaboró un cuestionario de 19 preguntas sobre comunicación interna. Estas preguntas están agrupadas en tres bloques:

- A. Datos institucionales de la biblioteca.
- B. Comunicación interna. Este bloque contiene preguntas acerca de los emisores de la información que se comunica internamente, el tipo de información que se comunica y los canales de comunicación.
- C. Valoración, con preguntas acerca de los destinatarios de la información comunicada y opinión del estado de la comunicación interna en el centro.

## 3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

La encuesta se envió a todas las bibliotecas Rebiun, contestando a la misma 31, lo que supone un porcentaje de respuesta aproximadamente del 48%. Bien es verdad, que no todas las bibliotecas respondieron a la totalidad de las preguntas.

### 3.1. Estructura de la Biblioteca

La comunicación interna es mucho más difícil en organizaciones descentralizadas y que tienen muchos puntos de servicio, a menudo distantes, incluso geográficamente. Este es un punto que tendrá que tenerse en cuenta a la hora de elaborar un plan de comunicación interna.

#### PERSONAL

BIBLIOTECA	PUNTOS DE SERVICIO	DIRECTORES Y TÉCNICOS	AUXILIARES	BECARIOS Y OTROS	
Alacant	7	45	77	13	135
Alcalá	15	30	46	5	81
Almería	1	22	26	10	58
Antonio Nebrija	2	2	0	6	8
Aut. Barcelona	14	67	83	25	175
Barcelona	19	138	136	127	401
Cádiz	10	27	46	3	76
Carlos III	4	28	27	57	112
Complutense	35	150	197	110	457
Córdoba	11	34	37	9	80
CSIC	84	81	148		229
Deusto	3	23	27	5	55
Europea-CEES	1	11	2	0	13
Girona	4	33	26	11	70
Granada	22	44	89	38	171
Huelva	5	14	38	8	60
Jaén	3	17	33	3	53
La Rioja	1	8	26	8	42
Lleida	6	24	12		36

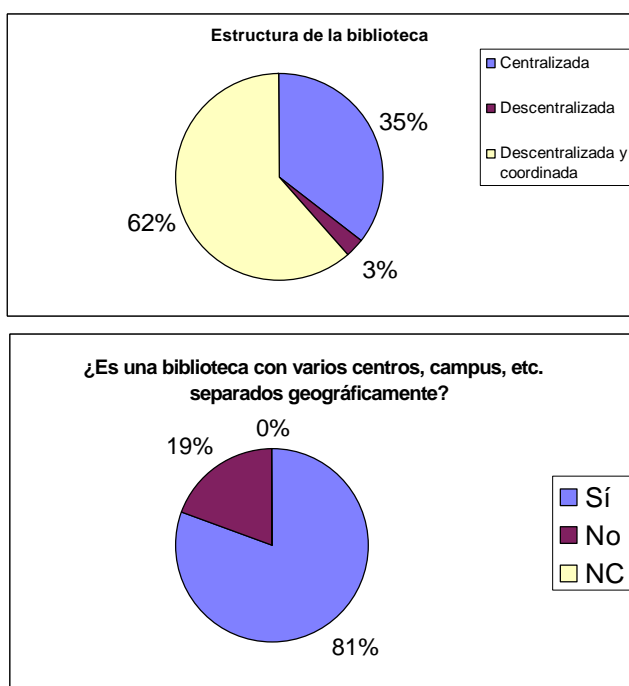
Málaga	12	50	112	9	171
Ober. Catalunya	9	17	2	3	22
Oviedo	20	36	69	34	139
Polit. Cartagena	2	7	11		18
Pompeu Fabra	4	53	31	0	84
Pont. Comillas	3	9	11	7	27
SEK*					
Sevilla	23	76	184	28	288
UNED	32	47	64	21	132
Valladolid	26	37	93		130
Vigo	12	37	62	0	99
Zaragoza	21	41	105	1	147
<b>TOTAL</b>	<b>411</b>	<b>1208</b>	<b>1820</b>	<b>541</b>	<b>3569</b>

Datos de la memoria estadística de REBIUN 2000

\* Sin datos

De las bibliotecas que han respondido a la encuesta, 19 cuentan con una estructura descentralizada pero coordinada, 11 centralizada y solamente 1 descentralizada.

La estructura descentralizada coordinada supone la existencia de una biblioteca general o central que centraliza la gestión y algunos procesos de la biblioteca y bibliotecas de facultades. En este tipo de estructura hay un proyecto e intereses comunes que se enmarcan dentro de otro mayor que es el de la Universidad correspondiente. En este entorno, la comunicación y difusión de la información constituye una herramienta fundamental para el correcto funcionamiento global del equipo.

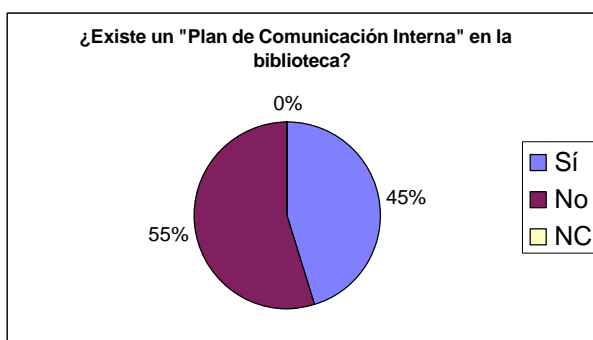


### 3.2. Comunicación interna

#### Plan de comunicación interna

La gestión de la comunicación interna debe ir acompañada de un plan que permita institucionalizar la gestión de una manera permanente. Un plan de comunicación interna debe prever las personas encargadas de gestionar la comunicación, los medios de los que van a disponer para llevar a cabo esta gestión, los objetivos que se pretenden alcanzar, etc.

De los datos obtenidos en la encuesta, de las 31 bibliotecas, 14 bibliotecas afirman tener un plan de comunicación interna y 17 que no. Es decir un 45 % de las bibliotecas tienen un plan de comunicación y un 55% no.



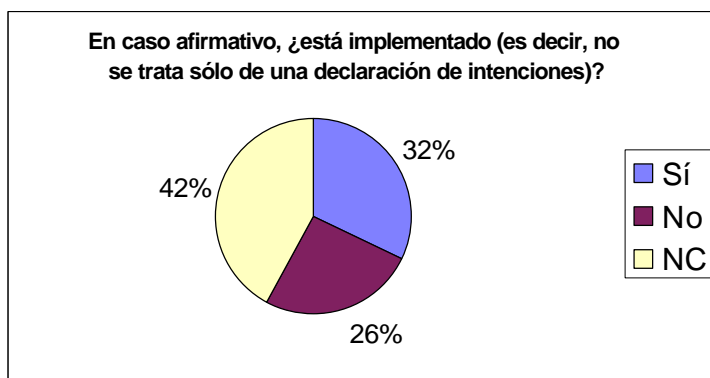
### El plan de comunicación interna dentro del plan estratégico de la biblioteca

Para llevar a cabo la gestión de la comunicación interna de una manera permanente, es fundamental que el plan de comunicación figure dentro del plan estratégico de la biblioteca, que esté implementado y no sea una mera declaración de intenciones.

De 26 bibliotecas que contestan a esta pregunta, 17 afirman que este plan de comunicación figura dentro de su planificación estratégica, lo que significa aproximadamente un 65%.de las bibliotecas universitarias.

Un ejemplo claro de la inclusión del plan de comunicación interna dentro de la planificación estratégica de la biblioteca es la de la Universidad Carlos III de Madrid. Pues dentro del Plan de Actuación de la Biblioteca (2002-2004), tiene un punto denominado: " los objetivos estratégicos del plan de actuación", entre los que se encuentra: "Reforzar la comunicación interna: este objetivo estratégico se centra en la necesidad de compartir la información necesaria para la gestión de forma uniforme, reforzando la estructura organizativa para garantizar así la calidad del servicio"<sup>2</sup>

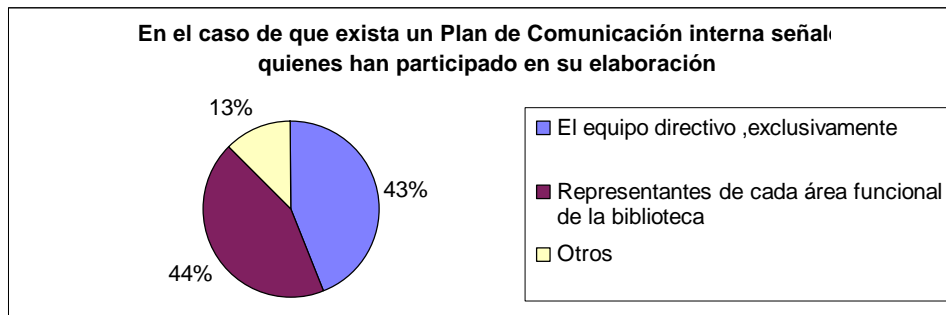
De las 17 bibliotecas que afirman tener un plan de comunicación dentro de su planificación estratégica, solo 14 afirman que dicho plan funciona. Esto nos indica que hay algunas bibliotecas en las que la planificación de la comunicación interna a pesar de figurar dentro del plan estratégico de la biblioteca no se realiza.



### Agentes que intervienen en la elaboración del plan de comunicación de la biblioteca

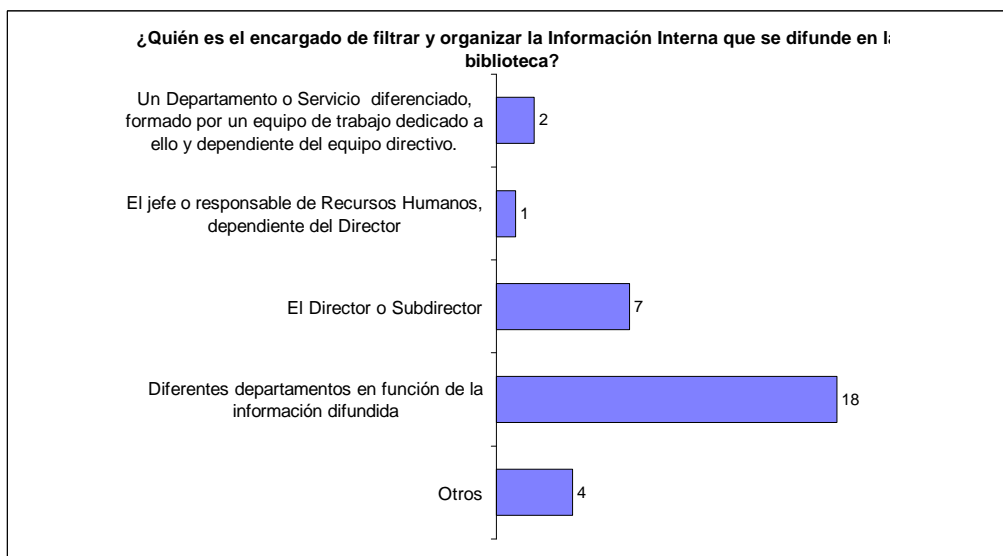
De las 17 bibliotecas que responden que la comunicación interna figura dentro del plan estratégico de la biblioteca, el 43 % contesta que el plan ha sido elaborado por el equipo directivo de la biblioteca, el 44 % por los representantes de cada área funcional de la biblioteca, es decir las áreas directivas, técnicas y auxiliares. Finalmente otro 13 % contesta que este plan ha sido elaborado por otros organismos o departamentos ajenos a la biblioteca. o de la propia biblioteca. Este es el caso de Alcalá, cuyo plan de comunicación es elaborado por la Gerencia General de la Universidad, y el de la biblioteca de la Universidad de Girona, con un plan elaborado por la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya.

<sup>2</sup> <http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/RE/guia/planactuacion1.htm>



### Agentes encargados de filtrar y organizar la información que se va a comunicar

De las 26 bibliotecas que han contestado a esta pregunta, el 56 % de ellas señalan que la información es organizada por diferentes departamentos, dependiendo de la clase que esta sea, un 22 % por el equipo directivo exclusivamente y otro 6 % por un departamento diferente formado por un equipo de trabajo dedicado a ello y dependiente del equipo de dirección de la biblioteca, este es el caso de las bibliotecas de la Universidad de Girona y de la Universidad Oberta de Catalunya. Finalmente una biblioteca, la de la Universidad Complutense, contesta que por el jefe responsable de RR.HH., dependiente del director de la biblioteca. En esta biblioteca existe la figura de Coordinador de Servicios Técnicos y Recursos Humanos que forma parte del equipo directivo de la biblioteca, y que es el encargado de estos temas.



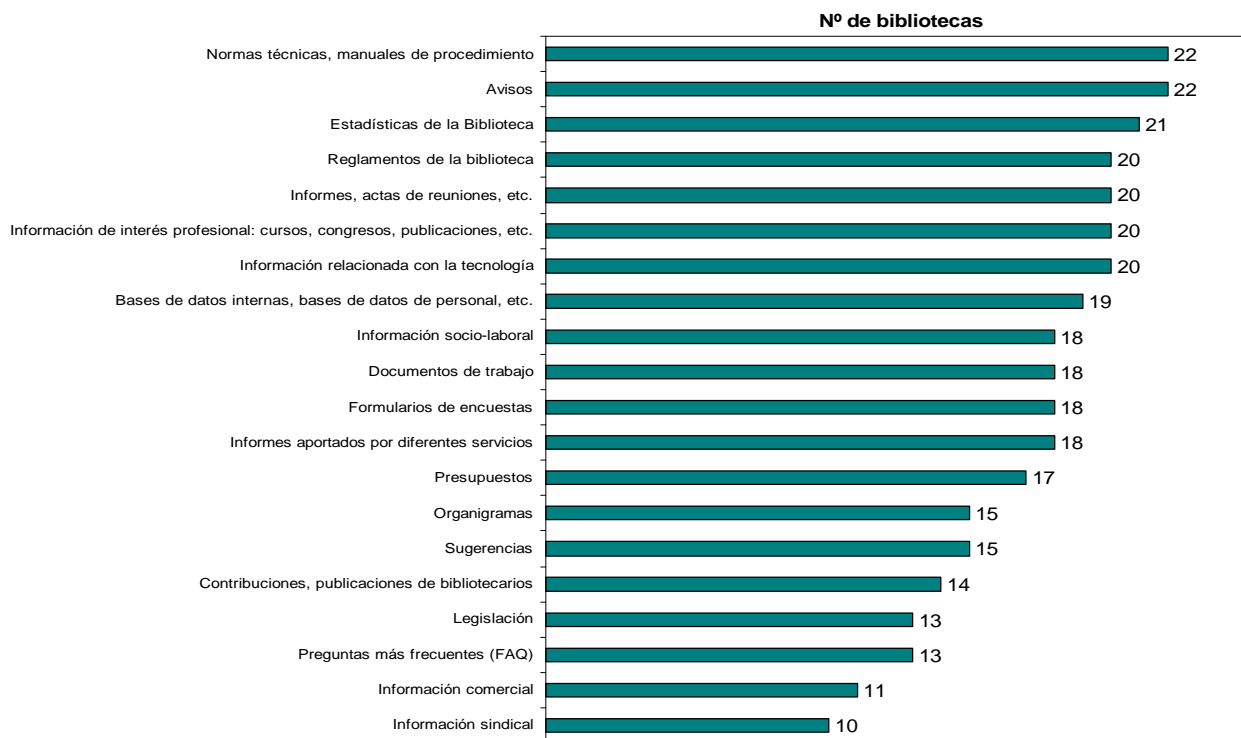
### Tipología de la información difundida

Esta pregunta se formuló en la encuesta de una forma que, a la vez, se pudiera contestar cómo se actualizaba esta información, los canales utilizados para su difusión y los colectivos a los que se dirige.

Por los datos obtenidos, el tipo de información más difundida es la constituida por las normas técnicas y los manuales de procedimiento, seguida por los avisos, estadísticas, reglamentos, informes y actas de reuniones, al igual que la información relacionada con las tecnologías de la información. Por el contrario, el tipo de información menos difundida es la sindical y la de carácter comercial.

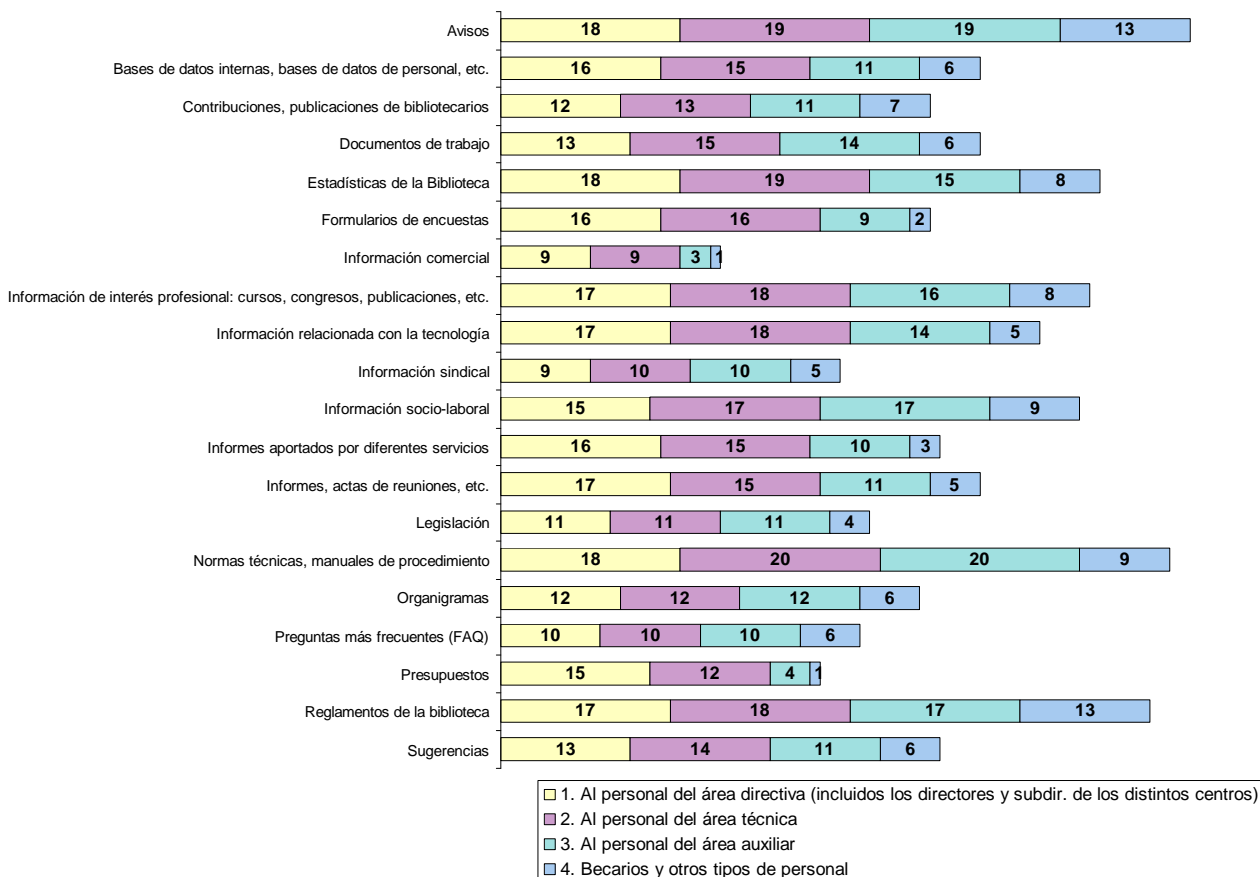
Para que esta información se transforme en comunicación se necesita que haya respuesta del receptor y su participación en el proceso comunicacional.

## ¿Qué información se difunde?



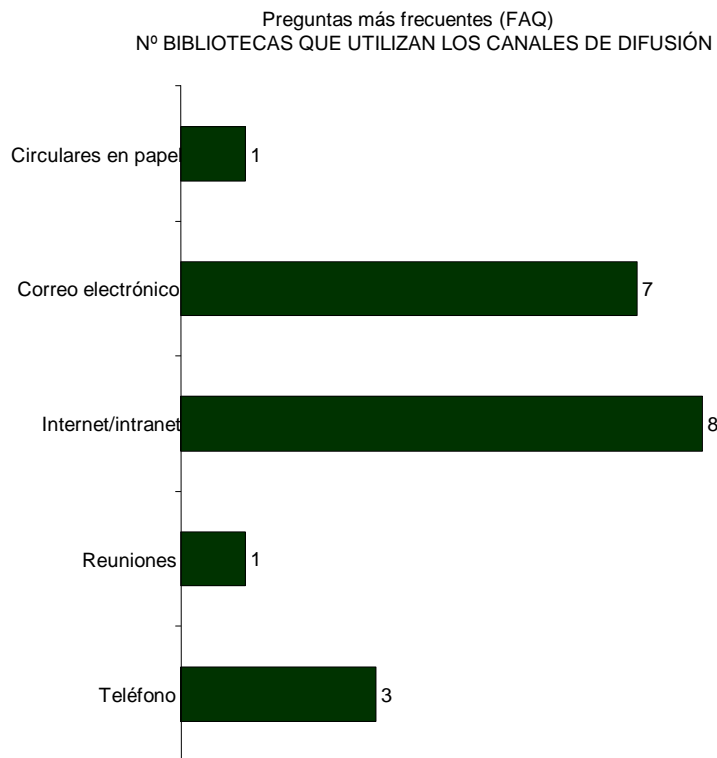
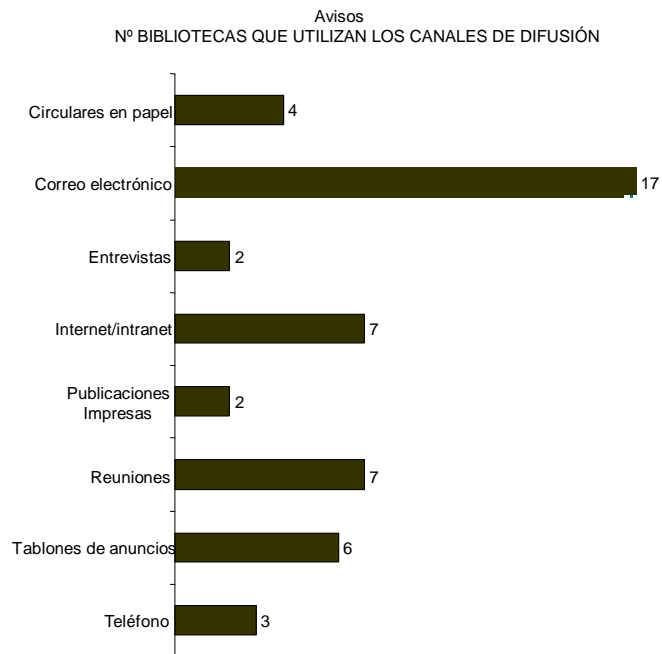
### TIPOS DE INFORMACIÓN Y LOS COLECTIVOS A LOS QUE SE DIRIGE.

La cifra interior corresponde al número de bibliotecas que afirman distribuir la información entre el colectivo indicado.

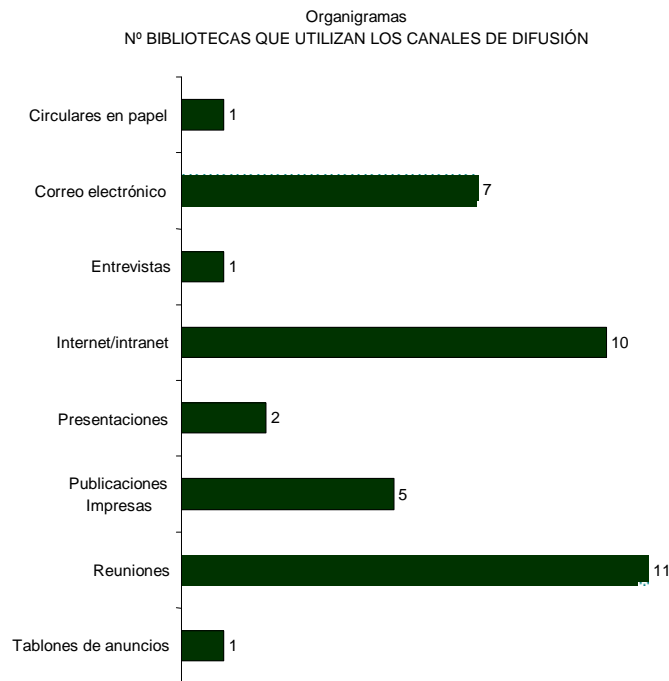


### Medios utilizados en la comunicación

El medio de comunicación más extendido para difundir todo tipo de información es el correo electrónico, seguido por la intranet. Esta última supera al correo electrónico a la hora de formular las preguntas más frecuentes (F.A.Q.), y las reuniones para dar a conocer los presupuestos así como los organigramas de la biblioteca.





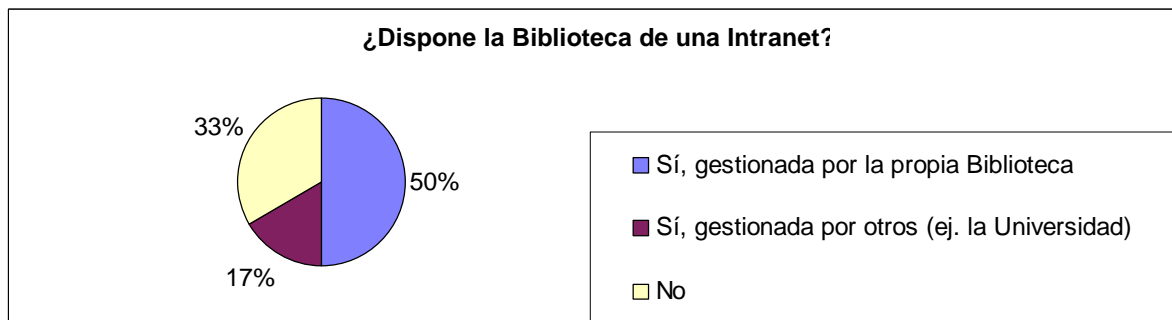


### Intranet corporativa

Las intranets corporativas pueden definirse como la implementación de los servicios existentes en Internet en el interior de la organización o como una red para uso específico de una organización que utiliza el cableado y el protocolo estándar (TCP/IP) de Internet.

A la pregunta de si la biblioteca dispone de una intranet corporativa, contestaron afirmativamente 20 bibliotecas, lo que supone un 67 %, y 5 que no, es decir el 33 %.

De estas 20 bibliotecas que poseen una intranet corporativa, 15 de ellas son gestionadas por la propia biblioteca y 5 por otros servicios de la Universidad.



### El uso del correo electrónico como herramienta para la comunicación interna

Como hemos señalado anteriormente el correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado en las bibliotecas universitarias.

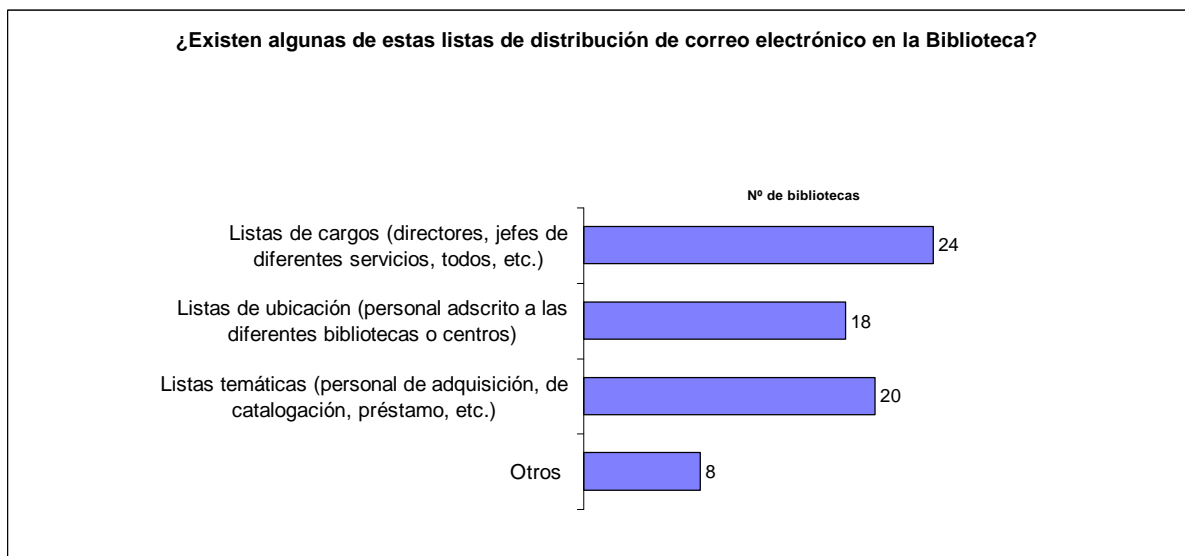
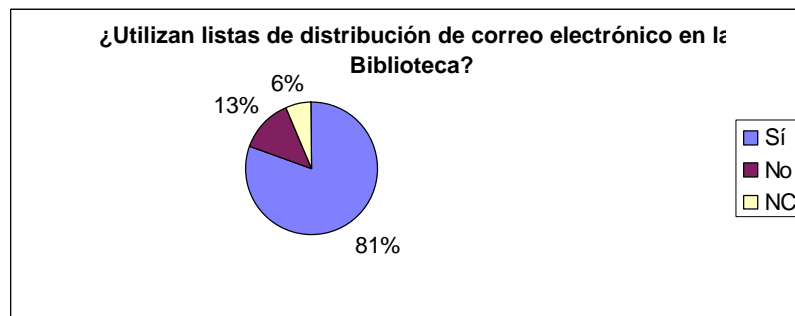
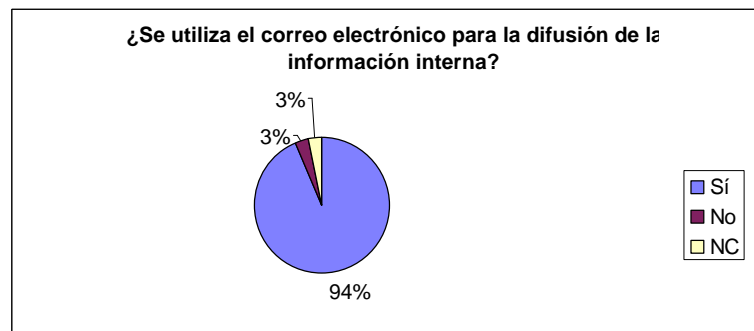
Para que la comunicación interna a través del correo electrónico sea realmente eficaz y sobre todo participativa, es necesario que, además de que todo el personal bibliotecario tenga cuentas de correo propias, existan listas de distribución.

Respecto a la existencia de listas de distribución de correo electrónico, contestaron 29 bibliotecas, de las que un 81 % respondieron afirmativamente y 13 % de forma negativa.

Las listas de distribución pueden ser de diferentes tipos, listas de cargos y ubicaciones, listas temáticas, listas por tipos de personal, etc.

24 bibliotecas afirman tener listas de distribución de cargos, por eje. directores; 18 de ubicación y 20 temáticas. Estas últimas constituyen canales básicos de comunicación interna, tanto informativos como de discusión.

Las bibliotecas encuestadas además señalaron tener otras listas de distribución, por eje. por tipos de personal (bibliotecarios, auxiliares, becarios, etc.) , listas generales para todo el personal (todos). La biblioteca de la Universidad de Cádiz señala que tiene una lista denominada Tavira, en la que todo el personal de la Universidad (PDI, PAS, etc.) usando esta aplicación puede enviar mensajes genéricos (a todos) o específicos por distintos criterios (por centro, por escalas funcionariales, por departamentos, etc.)



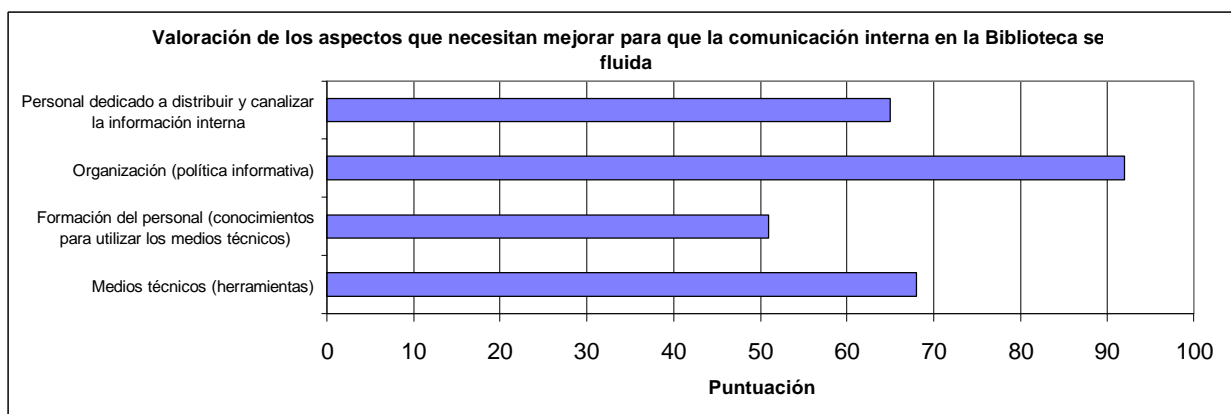
### 3.3. Valoración

En este apartado de la encuesta se pedía la opinión y valoración de la comunicación interna dentro de la biblioteca.

Los datos obtenidos en este apartado hay que tomarlos con cautela, dado que la encuesta ha sido cumplimentada en la mayor parte de los casos por los equipo directivos de las bibliotecas. Tal vez la valoración hubiera sido distinta si se hubiera preguntado a los trabajadores de las bibliotecas

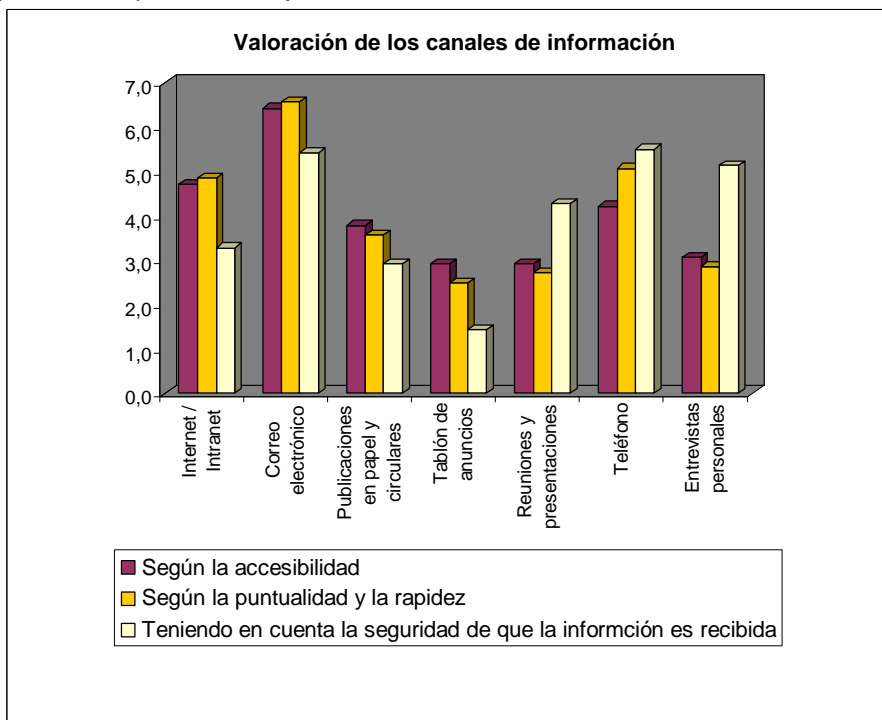
#### Aspectos que necesitan mejorar en la comunicación interna

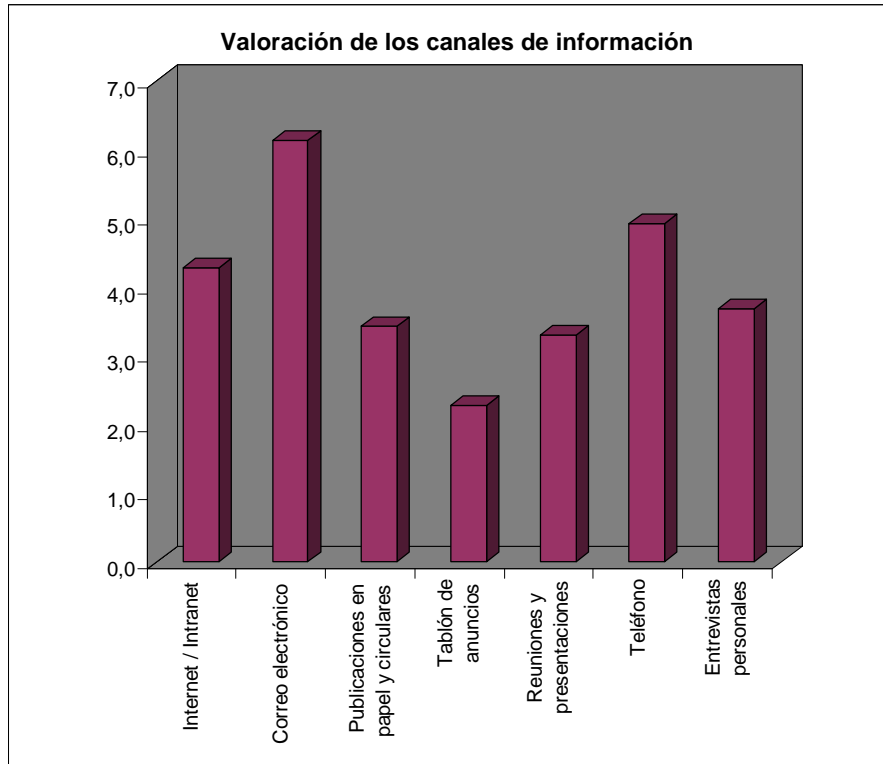
La mayoría de las bibliotecas opina que la política informativa y la organización de la comunicación interna son los aspectos que hay que mejorar, seguido de los medios técnicos y el personal dedicado a la comunicación de la información.



#### Valoración de los medios de transmisión de la información en un sistema de comunicación interna

El medio más valorado es el correo electrónico por su accesibilidad, puntualidad y rapidez. El teléfono se valora por la seguridad en que el mensaje es recibido.



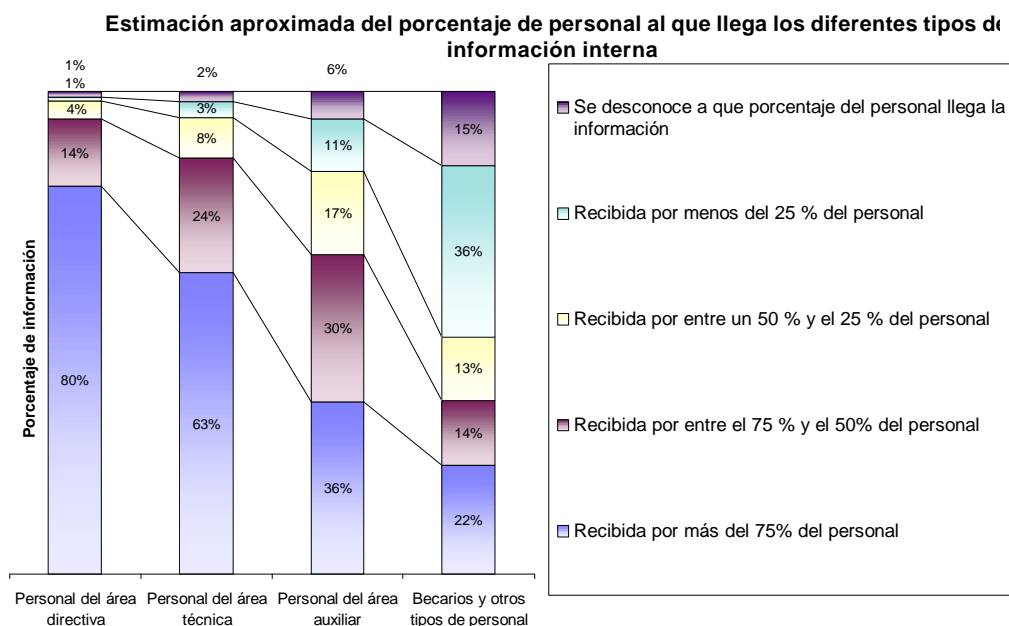


#### Destinatarios de la información:

Del estudio de los datos obtenidos se deduce que la mayor información se concentra en la cima, y que la mayor parte de los flujos de información son descendentes, es decir los niveles superiores jerárquicamente son los que tienen más información y estos son los que deciden transmitirla a los puestos inferiores. Ello nos da indicio de que todavía estamos en un tipo de organización informativa más que comunicativa.

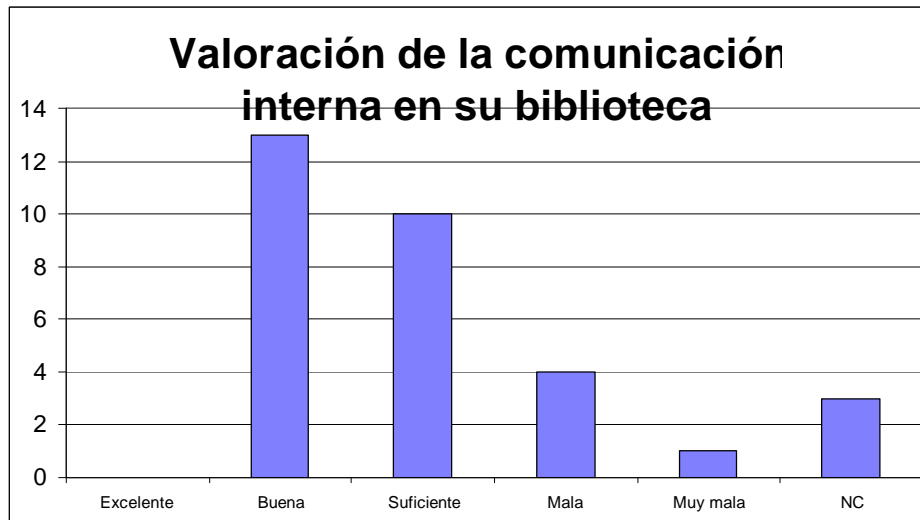
Por ejemplo: de la totalidad de la información de la organización, aproximadamente un 80% le llega a más de un 75 % del personal del área directiva, sin embargo, aproximadamente un 35% de la información es la que se estima que llega a más del 75% del personal del área auxiliar.

Para corregir esto se necesitan estilos de dirección más participativos, en los que haya sugerencias, trabajo en equipo, etc.



### Valoración de la comunicación interna en las bibliotecas universitarias

A esta pregunta han contestado 27 bibliotecas, de las que el 46% considera que la comunicación interna es buena, el 36% suficiente, el 14% que mala y solo hay una biblioteca que la considera muy mala.



Los datos obtenidos de esta pregunta nos dan una visión parcial, pues recoge en su mayor parte la valoración que da el personal del área directiva de las bibliotecas. Para tener un conocimiento global sería necesario haber recogido en esta encuesta las opiniones de todas las áreas de personal de la biblioteca. Así se ha procedido en la Guía de Evaluación de Bibliotecas, enmarcada dentro del II Plan de la Calidad de las Universidades, en la que al personal se le hacen preguntas del tipo:

- Valora si la información de la que dispones es la necesaria para el desarrollo de tu puesto de trabajo.
- Valora tu participación en las reuniones informativas o en la aportación de sugerencias y mejora, etc.

### **3.4. Conclusiones**

De los datos obtenidos en la encuesta se pueden dar las siguientes características acerca del estado de la comunicación interna en las bibliotecas universitarias españolas:

1. Existencia de planes de comunicación interna dentro de la planificación estratégica de las bibliotecas.
2. A pesar de que los planes de comunicación interna figuren en la planificación estratégica, éstos en muchos casos no se llevan a cabo. Son meras declaraciones de intenciones.
3. Planes de comunicación elaborados en la mayoría de los casos por los equipos directivos de las biblioteca.
4. La información que se comunica es organizada por diferentes departamentos y servicios, dependiendo de su tipología.
5. El tipo de información más difundida es la relacionada con el desarrollo del trabajo (normas técnicas, informes, actas de reuniones, etc.)
6. Uso mayoritario del correo electrónico como herramienta de comunicación interna.
7. Existencia de intranets corporativas, gestionadas por la propia biblioteca.
8. Flujos de información descendentes, de las jerarquías superiores a las inferiores.

9. Organizaciones todavía más informativas que comunicativas.
10. Consideración por parte del área directiva de la biblioteca de la comunicación interna como buena, aunque deben mejorarse algunos aspectos entre ellos la organización y los medios empleados.

### **3.5. Propuesta**

Este estudio se considera una primera fase y el Grupo de Trabajo propone completarle con una segunda fase, en la que se diseñaría una encuesta sencilla sobre la comunicación interna en las bibliotecas universitarias, que se enviaría a las distintas bibliotecas para que fuera cumplimentada por el personal perteneciente a otras áreas funcionales, distintas de las directivas, tales como técnicos, auxiliares, becarios, contratados, etc.

Con ello obtendríamos una visión global del estado de la comunicación interna en las bibliotecas universitarias españolas, conociendo sus puntos fuertes y débiles

## ANEXO I. RESPUESTA DE LAS UNIVERSIDADES

Se ha recibido respuesta de las siguientes Universidades:

1. CSIC
2. Universidad Antonio de Nebrija
3. Universidad Carlos III de Madrid
4. Universidad Complutense de Madrid
5. Universidad de Alcalá
6. Universidad de Alicante
7. Universidad de Almería
8. Universidad de Cádiz
9. Universidad de Córdoba
10. Universidad de Deusto
11. Universidad de Granada
12. Universidad de Huelva
13. Universidad de Jaén
14. Universidad de la Rioja
15. Universidad de Málaga
16. Universidad de Oviedo
17. Universidad de Sevilla
18. Universidad de Valladolid
19. Universidad de Zaragoza
20. Universidad Europea de Madrid
21. Universidad Internacional SEK
22. Universidad Nacional de Educación a Distancia
23. Universidad Politécnica de Cartagena
24. Universidad Pontificia de Comillas
25. Universidade de Vigo
26. Universitat Autònoma de Barcelona
27. Universitat de Barcelona
28. Universitat de Girona
29. Universitat de Lleida
30. Universitat Oberta de Catalunya
31. Universitat Pompeu Fabra