

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA. Claves para innovar.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	4
PRIMERA PARTE: La Comunicación Interna en la Administración Pública española	6
3. CONCEPTO GENERAL DE CI	6
1.1. La comunicación como condición sine qua non	6
1.2. Qué es la Comunicación Interna	7
1.3. ¿Para qué sirve la Comunicación Interna?	9
1.4. Tipos de Comunicación Interna	10
2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES	14
2.1. La cultura organizativa	14
2.2. La Comunicación como herramienta de cambio cultural	17
2.3. La función del líder de la institución	18
3. INNOVACIÓN Y SECTOR PÚBLICO	21
3.1. ¿Es posible innovar en la administración pública?	21
3.2. ¿Cómo responde la administración pública al entorno actual?	22
4. EL PAPEL DE LA CI	23
4.1. Es la comunicación interna, estúpido	23
4.2. Como abordamos la CI en la Administración Pública: esto no es una empresa.	24
4.3. Los obstáculos para cambiar y el Síndrome de Estocolmo	26
5. LA MOTIVACIÓN	28
5.1. La CI como herramienta fundamental para la motivación	28
5.2. Los factores desmotivadores	30
5.3. Las situaciones de crisis, un lastre motivacional	32
5.4. ¿Qué se puede hacer desde la CI para mejorar la motivación?	32
6. LA CI APLICADA A LAS AAPP	34
6.1. ¿Cómo gestionamos la CI?	34
6.2. El Departamento de Comunicación Interna	36

6.3. El Plan de Comunicación Interna.....	37
7. LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	39
7.1. Primero pensar y organizarnos.....	39
7.2. Una propuesta metodológica.....	40
7.3. Una nueva aproximación: procesos LEAN.....	47
7.4. El intraemprendimiento.....	48
7.5. Innovación, siempre innovación.....	49

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA..... 51

1. FICHA TÉCNICA.....	51
2. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	52
3. PERFIL DEL RESPONSABLE DE CI EN LAS AAPP ESPAÑOLAS.....	54
4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	59
5. ESPACIOS DIGITALES: La Intranet.....	64
6. EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN: ¿Medimos el Impacto?.....	66
7. IMAGEN, INNOVACIÓN, CAMBIO.....	70

TERCERA PARTE: Manual Básico de Comunicación Interna para las AAPP españolas..... 72

1. INTRODUCCIÓN.....	72
1.1. Objetivo.....	72
1.2. Contenidos.....	72
1.3. Destinatarios.....	73
2. El rol de la comunicación interna en las AAPP españolas.....	73
2.1. Relevancia estratégica.....	73
2.2. Dónde ubicamos la función y qué alcance tiene.....	75
2.3. De arriba a abajo: creando cultura.....	78
3. El responsable de Comunicación Interna.....	79
3.1. Perfil y características.....	79
3.2. Alcance de trabajo.....	81
3.3. Sinergias con otras áreas.....	81
4. Identidad y comunicación.....	83
4.1. ¿Quiénes somos, cómo somos?.....	83
4.2. La misión: la razón de ser.....	84
4.3. La visión: ser parte de la solución.....	85
4.4. Objetivos: cuales son los propósitos.....	86
4.5. Valores: motores invisibles del servidor público.....	87
5. ¡Tenemos un plan!.....	89

5.1. Diagnóstico y planificación	89
5.2. El manual: trazando un camino	93
5.3. Evaluación y seguimiento	103
6. ¿Y si nos animamos a innovar?	106
6.1. Open Data y Open Government	106
6.2. Cultura innovadora e Intraemprendimiento	107
6.3. Banco de Buenas Prácticas	108
6.4. Observatorio de Innovación	108
CUARTA PARTE: Decálogo para una buena comunicación interna.....	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	115
Anexo 1: formulario encuesta.....	115

RESUMEN EJECTIVO

En un mundo global donde la realidad es cada vez más compleja y los cambios suceden a una mayor velocidad, las instituciones deben ser capaces de responder con agilidad. Las administraciones públicas se encuentran en una delicada situación a la cual deben enfrentar para poder dar respuestas y soluciones a los ciudadanos. Unos ciudadanos que demandan cada vez mayor eficiencia, mejores servicios y más transparencia.

La Comunicación Interna se convierte en una herramienta fundamental para enfrentar esos cambios, por la sencilla razón que es ella la que permitirá que los miembros de una organización trabajen alineados hacia un mismo objetivo.

A través de esta publicación analizamos la situación de la comunicación interna en la administración pública española a través de una encuesta a 54 entidades entre instituciones del ámbito nacional, autonómico, local, centralizado y descentralizado que nos permitirá entender la realidad de esta disciplina en el seno de las organizaciones públicas. Previamente, presentamos un marco teórico con pautas y directrices ideales para encarar el desarrollo de una estrategia de comunicación interna. Posteriormente, desarrollamos un manual básico o guía para orientar a aquellas instituciones que aún no han desarrollado una estrategia al interior, con algunas recomendaciones y casos prácticos de instituciones que han comenzado a trabajar en ello.

Finalmente, recopilando las experiencias volcadas en el documento, redactamos un decálogo con premisas ineludibles que deberíamos siempre tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación interna.

La clave expuesta a lo largo de todo el documento será siempre la de innovar, con el objetivo de cambiar las cosas, mejorar lo existente y crear nuevas soluciones para problemas existentes.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna (en adelante CI) al interior de las organizaciones ha sido siempre una materia olvidada o de escasa relevancia principalmente en las instituciones de la administración pública. Mientras que en los últimos años se han hecho algunos avances en el sector privado con resultados muy positivos, en el sector público han sido más tímidos, o en algunos casos congelados a causa de las medidas de ajuste, austeridad o reducción de personal.

Los términos innovación, eficiencia y modernidad ya no pueden referirse solo al ámbito privado. El Sector Público ha comenzado a hacer un gran esfuerzo por pasar de una gestión de tipo paternalista, jerárquica y autoritaria a una de tipo moderna, motivadora y emprendedora, donde los valores que la sostenga sean la transparencia, la flexibilidad y el trabajo en equipo.

Existe una clara necesidad e intención del Sector Público por considerar la comunicación interna como una herramienta de gran valor estratégico que les permita hacer frente a las necesidades de cambios y adaptación permanentes como así también para responder mejor a las crisis. La implicación de la alta dirección y un liderazgo claro por parte de las autoridades son las claves.

Se percibe un esfuerzo dentro de la Administración Pública por hacer de la Comunicación Interna una herramienta clave para la modernización de sus organizaciones, pero que aún resulta de débil impacto. Una buena Comunicación Interna mejorarían su gestión, respondería mejor a las necesidades de los ciudadanos y el entorno como así también propiciaría la innovación y el cumplimiento de sus objetivos.

La necesidad de contar con una Administración Pública de excelencia ha impulsado a los países a invertir un mayor esfuerzo en programas educativos y de investigación. La democratización de la comunicación y la participación a través de internet y las redes sociales ha puesto el foco en el funcionamiento interno de las organizaciones para poder responder con inmediatez y eficacia a las demandas de los ciudadanos. Barreras de antaño tales como la burocracia o el tamaño de las organizaciones ya no nos impiden mejorar los procesos. Su adaptación a la nueva realidad a través de plataformas tecnológicas dan paso a una nueva forma de entender los servicios públicos.

Sumado a ello, la crítica situación económica imperante y la necesidad cada vez más acuciante de brindarle servicio a una población más grande y con mayores demandas, nos conducen a optimizar lo más posible los recursos, que cada vez son más escasos. La ecuación deriva sin duda una vez más en hacer la gestión más eficiente y responder a las necesidades con eficacia en un entorno de transparencia, apoyo y cooperación.

Todo esto nos lleva a plantear la necesidad de trabajar en aquellos ámbitos de las organizaciones donde poder impulsar todas estas características que harán de las entidades públicas, organismos modernos, eficientes y con altos niveles de rendimiento. Y es aquí donde la Comunicación Interna posee un rol inequívoco como vaso comunicante de todas estas necesidades, la cual hace protagonista a las personas y a los equipos que conducen estas organizaciones que son el valor primordial para poder brindar servicios públicos de excelencia que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

Esta publicación pretende ser una contribución para que las organizaciones, con la participación de sus equipos de comunicación, autoridades y expertos en la materia, puedan adoptar los procesos necesarios para implantar un modelo exitoso de comunicación entre sus dependencias. La entidad que lo adopte deberá realizar previamente una auditoría para entender las características de su estructura, sus necesidades, aciertos y falencias. Seguidamente, podrá adoptar la estructura del manual con el perfil que cada una debe imprimirle, ejecutarlo, darle un seguimiento adecuado y evaluarlo periódicamente.

Una Administración Pública que se adapte a las necesidades de las nuevas formas de relación entre los empleados y con los ciudadanos-clientes será sin duda una ventaja en un entorno cada vez más competitivo. La Comunicación Interna se convierte así en un instrumento al servicio de la productividad, la competitividad y la organización del trabajo.

PRIMERA PARTE: La Comunicación Interna en la Administración Pública española

1. CONCEPTO GENERAL DE CI

1.1. La comunicación como condición sine qua non

Partimos de la idea de que las organizaciones están compuestas por personas, y que esas personas se relacionan fundamentalmente a través de la comunicación (verbal y no verbal). Por lo tanto se hace evidente que la comunicación es la columna vertebral de estas organizaciones. No solo permite que se adopten estrategias, se establezcan metas, se lleven a cabo cambios y la puesta en marcha de diversas políticas, sino que además genera los ámbitos adecuados para que las personas y los equipos trabajen unidos bajo un mismo objetivo y con un conocimiento compartido.

Si bien la comunicación se ha convertido en un valor en sí mismo para el funcionamiento de las organizaciones, el hecho de que todos los miembros de una organización posean la capacidad de comunicarse con otras personas o con el entorno en muchas ocasiones dificulta la adopción de metodologías y procesos para orientar la comunicación de manera profesional. Es decir, todos podemos comunicarnos y por consiguiente creemos erróneamente que es una habilidad natural que no necesitamos trabajar.

Se han logrado avances considerables en la adopción de estrategias de comunicación institucional enfocadas principalmente al posicionamiento e imagen, como la comunicación corporativa en las empresas, los departamentos de prensa o las relaciones públicas, pero al interior de las organizaciones esos esfuerzos no han avanzado de la misma manera.

La comunicación al interior de una organización es imprescindible para que todos los miembros sea al nivel que sea, conozcan cual es la visión, los objetivos a alcanzar y el grado de participación y esfuerzo en esa tarea, que incidirá además en la satisfacción por su trabajo. Es decir, el conjunto de premisas que responden al por qué una persona pertenece a una organización, hacia donde esta enfocado su trabajo y que resultados traerá el esfuerzo que realice. La necesidad de contar con una alineación estratégica al interior de las organizaciones.

Sin esta alineación, una organización puede subsistir pero sin duda lo hará de forma caótica, entrópica, con desperdicio del talento e ineficiencia, que lastrará día a día la sostenibilidad de la misma.

Al igual que en el cuerpo humano, es necesario que la sangre transporte oxígeno para que todos los órganos funcionen, la comunicación interna permite a las organizaciones alinear a todos sus órganos internos para poder cumplir los objetivos que se propone. Bill Gates menciona en varias ocasiones que la comunicación interna es como la columna vertebral de toda organización, si ella no está alineada, no puede dar soporte para que pueda avanzar.

1.2. Qué es la Comunicación Interna

Antoine de Saint Exupéry relataba la historia de dos hombres picando piedras. El personaje se les acerca y le pregunta a uno de ellos: “¿qué haces?” Y este le contesta sin levantar la vista: “estoy picando piedras”. “¿Y tú?” le preguntó al otro hombre. Este alzó su mirada sonriendo y dijo: “yo estoy construyendo una catedral”.

Suele suceder en las organizaciones que al no estar internalizada la comunicación interna (en adelante CI) los empleados pueden tener visiones diferentes sobre un mismo trabajo, o no entender la visión ni objetivos a los que se dirigen su labor.

La comunicación es un elemento que en cualquier tipo de organización –sean públicas o privadas- ha recobrado mayor importancia, pasando de ser un instrumento meramente de apoyo a tener relevancia más estratégica. Este nuevo papel se da por múltiples factores, entre los cuales podemos citar:

- Un mayor acceso a la información a través de la tecnología.
- Empleados más y mejor educados.
- Necesidad de formar parte de un entorno dinámico que evoluciona.
- Demanda de mayor transparencia.
- Estar preparado para afrontar nuevos cambios.

Estos nuevos y complejos escenarios, plantean la necesidad de buscar nuevas formas y herramientas para lograr la consecución de los objetivos planteados por la organización y sus miembros. Debemos abandonar viejos modelos y paradigmas, que hasta el día de hoy se perpetúan casi como si fuesen rituales y que no responden al contexto actual -complejo, rápido y globalizado-, ni a las demandas de los públicos objetivos. Junto a las demandas de eficacia económica, ahora se da una creciente demanda de impacto social, cultural, medioambiental, simbólico, ético y estético (García Jiménez, 1998:5).

Tradicionalmente, y también en la actualidad, la comunicación interna es entendida como una herramienta que tiene la organización para lograr sus objetivos, más allá del impacto que pueda tener en las personas. Por ejemplo, el autor Shel Holtz, resalta que *“la organización tiene un objetivo, y los directivos necesitan que los empleados*

enfocuen su energía y sus esfuerzos en esa parte del trabajo que ayuda a la empresa para cumplir estos objetivos” (Holtz, 2004: 12).

También en esta línea define Ángel Luis Cervera Fantoni la comunicación interna como una *“herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado”* (Cervera Fantoni, 2006: 316).

Las definiciones que hemos descrito anteriormente, parecieran plantear a la comunicación interna como un modelo unidireccional, donde los objetivos solo están orientados a la búsqueda de un fin de una determinada entidad, cúpula o autoridad.

Además, muchas de estas definiciones tienen una orientación empresarial la cual excluyen a otro tipo de organizaciones como las fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, clubes o en nuestro caso las administraciones públicas donde el beneficio no se mide solo en términos de rentabilidad monetaria.

En nuestra opinión, la comunicación interna tiene como objetivo principal alinear a los integrantes de la organización en beneficio común a través sus distintos canales y plataformas, para que el impacto positivo que ella ejerce redunde en beneficios a toda la organización, y no solo a los fines que ella persigue.

La definición más acertada la encontramos en La Porte (De Marchis, 2007), quien asevera que la Comunicación Interna *“es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”*. Lo interesante de esta definición es la presencia de metas -entendiéndolas como objetivos cuantificados- y por el otro lado valores, que son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento. Cuando hablamos de metas en ellas podemos incluir los diversos tipos de objetivos que las organizaciones pueden tener, desde brindar un servicio médico de calidad hasta generar mayor recaudación fiscal, por ejemplo.

De manera similar, para Stanton la comunicación interna se puede definir como *“un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común”* (Stanton, 1993).

De esta manera, cuando hablamos de CI en la administración pública, hablaremos de las comunicaciones e interacciones del conjunto de las personas que forman parte de una organización y que a través de metas y valores alcanzan los objetivos de la misma a la vez que se realizan como empleados y como personas. Y por supuesto, esta CI deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder o autoridad de la organización y un equipo que pueda orientar a toda la organización a trabajar en la alineación de la institución a través de ella.

1.3. ¿Para qué sirve la Comunicación Interna?

La comunicación interna persigue distintas funciones que tienen como fin último alinear a los grupos de interés internos en la organización.

En este sentido, existen autores que hacen hincapié en la repercusión que tiene en el empleado. De acuerdo a Thomas (Thomas, 2002), la comunicación interna posee tres funciones principales:

1. Mejora la implicación personal.
2. Promueve un cambio de actitudes.
3. Mejora la productividad.

¿Por qué la implicación personal? Porque hace que el empleado y la organización sean uno, con el objetivo de complementarse mutuamente y aumentar la fuerza de trabajo. Si tiene éxito esta implicación, el empleado se sentirá más valorado y alcanzará una cultura organizacional que ampliará su conocimiento sobre la entidad.

En definitiva, es lo que llamamos desarrollar el sentido de pertenencia y alcanzar en el empleado una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la organización (Morales Serrano, 2001).

Luego el cambio de actitudes, debido a que el cambio constante y cíclico es el factor que más desastres continuos ha provocado dentro de las nuevas organizaciones. Se debe intentar que los cambios no sean traumáticos y debe mantenerse informado a toda la jerarquía laboral para no crear clima de tensión.

En tercer lugar, mejora de la productividad, que es posible gracias a la transmisión de la información operativa (información llegue a los trabajadores correctamente) y concienciar al personal respecto de los objetivos de éxito. La comunicación interna debe de actuar como un vehículo de las personas hacia la consecución de resultados.

Como dijimos, autores como Thomas hacen hincapié en las funciones de la comunicación interna desde la perspectiva de cómo repercute en el trabajador, es decir, se concibe como una herramienta de dirección y administración. Entendemos que esta es una visión acotada de la gama de funciones que puede cumplir la comunicación interna. Por tanto, sumamos a los elementos anteriormente descritos, las siguientes funciones:

- Favorecer la gestión del cambio dentro de la organización. La comunicación interna es el motor para poder instrumentarlos.
- Proyectar una imagen positiva de la organización hacia otros públicos de interés. Generar una reputación puede ser fruto de una comunicación interna

coherente y orientada a crear valor a los trabajadores. Al ser así, ellos serán los primeros en comunicarlo puertas afuera.

- Equilibrar los flujos de información formal. La comunicación ascendente, descendente y diagonal la desarrollaremos posteriormente en los tipos de comunicación.
- Ayuda a consolidar el estilo de dirección y liderazgo en la organización.
- Promover la creatividad y las ideas innovadoras al interior de la organización.

Estos elementos, permiten entender que la comunicación interna además de ser una herramienta de dirección y administración, es un vehículo de la cultura organizacional y una forma de crear reputación externa.

La cultura organizacional, si bien es un concepto que desarrollaremos posteriormente, es la verdadera fuerza que orienta las acciones dentro de una organización. Tiene una relación simbiótica con la comunicación y es central a la hora de plantear cualquier tipo de acción dentro de la organización.

En definitiva, las funciones anteriormente descritas, muestran que la CI no es solo un elemento imprescindible para que los empleados dentro de una organización, cual sea el nivel jerárquico que tenga, conozcan cuales son los objetivos, planes y programas que se quieren realizar, sino que también posee implicancias en la reputación externa de la organización.

1.4. Tipos de Comunicación Interna

Los flujos de comunicación interna poseen distintas dinámicas, pasando desde lo formal a lo informal a las distintas áreas, niveles, servicios y funciones dentro de la organización.

Para comenzar, existen dentro de la comunicación formal distintos tipos de comunicación, que son:

- ✓ Comunicación vertical.
- ✓ Comunicación horizontal.
- ✓ Comunicación transversal.

Nosotros sumaremos a esta clasificación tradicional la comunicación en red, fundamental para afrontar las necesidades actuales de las organizaciones.

1.4.1. Comunicación Vertical, Horizontal y Transversal

La comunicación vertical se da en las estructuras jerárquicas de arriba hacia abajo o viceversa. Esta jerarquía (García Jiménez, 1998: 71) puede darse en términos absolutos –siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el resto de la organización–

como así en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas.

Según manifiesta Hall (Hall, 1996: 179), *“la interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales”*. Todo indica que en estructuras altamente jerárquicas como lo es la administración pública, este es un factor determinante.

En ella podemos diferenciar a la comunicación vertical descendente y la ascendente.

La *comunicación vertical descendente* es cuando la comunicación fluye desde un superior de orden jerárquico hacia un subordinado. Su contenido debe contener información para ayudar a las personas a desempeñar mejor su función y la de los demás, generando una mayor motivación y reforzando la solidaridad en la organización.

¿Cuáles son los medios de la comunicación descendente? Podemos enumerar que generalmente se utilizan (Ortíz Zamudio, 2010):

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias breves.
- Hojas informativas para mandos.
- Manual del empleado.
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- Carteles.
- Los objetos promocionales.
- Videos.
- Canales de audio.

Existen puntos débiles en este tipo de comunicación sobre todo en el ámbito de la Administración Pública. Frecuentemente la información es poco clara, ambigua o de difícil adaptación al contexto específico. ¿Qué produce esto en los empleados? Falta de seguridad para el correcto cumplimiento de sus tareas, desmotivación e ineficacia.

Otro punto débil es que este tipo de comunicación puede reflejar la falta de consideración por parte de los superiores hacia sus subordinados, demostrando falta de confianza en las capacidades de quienes son los receptores.

Luego tenemos la *comunicación vertical ascendente*. Su camino, generalmente, es más largo y complejo, ya que la jerarquía y el poder son barreras para la comunicación, logrando que informar hacia arriba siempre sea más difícil que hacia abajo.

Su existencia (García Jiménez, 1998:72) es *“la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la organización”*.

Son medios de este tipo de comunicación (Ortíz Zamudio, 2010) las reuniones periódicas, las entrevistas personalizadas, las jornadas de despachos abiertos, los círculos de calidad, las encuestas y los sistemas de sugerencias, entre otros.

Ahora, este tipo de comunicación posee puntos débiles como la insuficiencia de canales o la poca receptividad que puede haber en los mandos directivos, por ejemplo. Aquí resaltamos que esta instancia comunicativa junto a la comunicación en red, son dos de las herramientas más potentes que tendremos a la hora de posicionar a la CI como el verdadero motor del cambio y de la cultura organizacional innovadora.

La comunicación horizontal (García Jiménez, 1998:72) es la que se da dentro de una franja en un mismo nivel entre distintas áreas de trabajo. Hace referencia a la organización en cuanto a su complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas.

Sus instrumentos son (Ortíz Zamudio, 2010) las reuniones de trabajo entre departamentos, los informes, encuentros y eventos y los comunicados. La falta de interés de los implicados en la comunicación horizontal, junto con el poco tiempo y la ausencia de canales establecidos, son algunos de sus puntos débiles.

La comunicación transversal o diagonal, como la llaman otros autores, es aquella que se da entre distintas áreas y niveles al mismo tiempo.

Las anteriormente descritas son tipos de comunicación formales, que se caracterizan por originarse en la estructura formal de la organización y que fluye a través de sus canales, llevando un contenido querido y ordenado por la institución.

La red de comunicación formal es establecida con el objetivo de hacer llegar la información en el momento y a la persona indicada, respetando la jerarquía organizacional.

1.4.2. Comunicación Informal

Por el otro lado, distinguimos a la comunicación informal como aquella que no utiliza los canales oficiales, como pueden ser las conversaciones informales en los ambientes de trabajo. Surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas por afinidad o necesidades personales.

La comunicación informal tiene como fin satisfacer las necesidades sociales de los integrantes de la organización. Este tipo de comunicación puede reforzar la cohesión grupal o ayudar a mejorar el entendimiento sobre lo que fue requerido en la comunicación formal. Sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular en la red formal. Estos son efectos positivos que pueden causar la comunicación informal.

Gracias a estas redes (Cazau, 1998) surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad, mejorando el ambiente de la organización.

Ahora, ¿qué pasa cuando los efectos de la comunicación informal son negativos? Pueden producir inconvenientes a forma de rumor, en contra de la organización o de alguno de sus miembros. Puede haber malas interpretaciones por las distorsiones sucesivas o por desconocimiento de las fuentes.

Estos efectos negativos junto con los rumores aparecen *“cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización acerca del funcionamiento de la misma”* (Crespo, 2006).

Allport y Postman han desarrollado la ley básica del rumor y en ella explican que deben existir dos condiciones básicas para que corra un rumor: la importancia y la ambigüedad. La importancia se debe a que quienes los transmiten y la escuchan deben considerarlo lo suficientemente importante como para hacerlo.

En los rumores debe existir cierta ambigüedad, es decir, deben ser susceptibles de diversas interpretaciones. Como se verá, esta ambigüedad puede ser inducida por la ausencia o parquedad de noticias, por su naturaleza contradictoria, por desconfianza hacia ellas, o por tensiones emocionales que tornen al individuo reacio a aceptar las noticias.

Inclusive, la ley básica del rumor puede expresarse a grosso modo en forma cuantitativa, mediante la expresión $R = I \times A$ (Rumor es igual a Importancia por Ambigüedad).

Es indudable que con el avance en el uso de las nuevas tecnologías, los efectos negativos de los rumores pueden propagarse mucho más rápidamente que en épocas anteriores. Parafraseando a Douglas Adams, “nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias”.

En definitiva, los rumores crean expectativas y reacciones frente a los hechos y puede ejercer un papel importantísimo en la generación del clima organizacional. La clave estará en tener las herramientas y canales adecuados para encauzarlos y utilizarlos de forma positiva para la organización.

1.4.3. Comunicación en Red

La anterior descripción de los tipos de comunicación hacen referencia a estilos de comunicación tradicionales que casi todas las organizaciones tienen estructurados con diversas herramientas. Sin embargo, es evidente que antes las demandas actuales de dinamismo, multidisciplinariedad y de creatividad, surge la necesidad de establecer nuevos canales y puentes de comunicación. Aquí, observamos como las organizaciones más avanzadas comienzan a desarrollar lo que se denomina comunicación en red.

No solo se desarrollan herramientas como chats internos, reuniones cruzadas o “trabajadores visitantes” -es decir una persona que trabaja durante una semana en un sector diferente, por ejemplo un coordinar de recursos humanos en el sector de finanzas o comunicación- sino que se permiten para diversos proyectos u ocasiones que toda la organización tenga la capacidad y la apertura para hablar entre sí más allá de las jerarquías.

Cuando anteriormente un directivo de la organización jamás escuchaba a los empleados del tercer o cuarto escalafón, hoy en día se introducen espacios donde este diálogo sea accesible y en algunos casos, cotidiano. No se trata de romper estructuras o saltar jerarquías, sino de encontrar en todos los huecos de la organización las mejores ideas y las mejores propuestas para dar buenos resultados.

2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. La cultura organizativa

Cuando hablamos de organizaciones y sobre del Sector Público, no podemos dejar de mencionar a uno de los teóricos más influyentes del siglo pasado, Max Weber, quien define a la organización como un sistema de actividad continua y orientada a un objetivo. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizado por un equipo administrador orientado al cumplimiento de los objetivos. (Ongallo, 2007).

En su teoría, Weber distingue tres tipos de autoridad que van a reglar las organizaciones:

- Autoridad tradicional: la legitimidad viene dada porque siempre se ha hecho así.
- Autoridad burocrática: racional-legal. Es la más común en sistemas organizativos de tipo burocrático. Las leyes y los procedimientos son las que determinan el funcionamiento de una organización.
- Autoridad carismática: justificada por la naturaleza o personalidad de quien ejerce la misma.

Durante años, se reconocía a las instituciones de las Administraciones Públicas como entes guiados bajo una autoridad racional legal, la cual se caracterizaba por la rigidez de sus normas y la incapacidad o lentitud para adaptarse a un cambio situacional. Además, muchas veces esa autoridad también poseía tintes de tipo tradicional, anclada en una cultura con una clara aversión o miedo al cambio. Si siempre se ha hecho de determinada manera, ¿para qué cambiar?

Hoy en día la tendencia nos inclina a pensar que esta tipología comienza a ser obsoleta para definir un tipo de organización. Un tipo de autoridad social, donde sea la propia sociedad a través de un sistema democrático la que rige las normas o valores de las

instituciones, pareciera ser la más adecuada, al menos en nuestros sistemas de gobierno y de organización social. Si bien las normas y las leyes deben existir, estas no deberían ser buenas per se, sino en tanto y en cuanto cumplan con las necesidades reales de una organización, y estén al servicio de esta.

Por cultura organizativa entendemos aquellas características y valores que comparten las personas que forman parte de una organización, las cuales se manifiestan en acciones, actitudes o el estilo de trabajo. La literatura formal e informal sobre la cultura de trabajo de los empleados de la Administración Pública ha sido en líneas generales no solo crítica sino también en muchos casos agravante. El cliché de los empleados del sector que tiende a asociárselos con la idea de vagancia, pasotismo o falta de productividad. Aquí se produce el gran error de creer que los empleados públicos son solamente las personas que están detrás de un mostrador y por determinada situación atienden de mala gana al público o no resuelven el problema.

Es tristemente ejemplificador el corto llamado “036” (aludiendo a un modelo de presentación) que ha cosechado muchos aplausos donde una joven se enfrenta a duelo con un empleado de la administración para poder complimentar un modelo de autónomo, comparando esa situación a un enfrentamiento al mejor estilo *Far West*.¹ Si bien todos sabemos que médicos, maestros, bomberos, policías, enfermeras y muchos más son también empleados públicos solemos reducir el colectivo a empleados de atención al público en grandes oficinas de gobierno.

Ahora bien, aprovecharemos el cliché y la generalización para impulsar aún más la necesidad de generar un cambio cultural al interior de estas organizaciones. ¿Por qué? Porque es la cultura de la organización la que nos permitirá generar cambios verdaderos pero sobre todo perdurables y sostenibles a lo largo del tiempo para convertir a las organizaciones en instituciones modernas, ágiles y adaptadas a los retos de este siglo.

Elias (Elías, 1998) diseña un método para llevar a cabo un cambio cultural, retomando las teorías de Lander (1992) y Grant (1996). Los criterios básicos son los siguientes:

- En las organizaciones actuales, la cultura es el equivalente a la personalidad de los individuos.
- El cambio cultural no es un hecho concreto que deba acometerse en momentos de crisis; el cambio cultural debe ser permanente. Se debe fomentar la cultura del cambio.
- Puede ser promovido e impulsado por la dirección pero no puede ser impuesto.
- La comunicación es el instrumento que permite la participación activa de todos los elementos integrantes en la empresa para conseguir el cambio cultural.

Con esta premisas volvemos a insistir en la idea de que los empleados ya no son solo ejecutores de actividades y espectadores de decisiones. Los miembros de una organización quieren, deben y esperan involucrarse, que se los tome en cuenta para

¹ Nos referimos al corto llamado 036 https://www.youtube.com/results?search_query=036

tomar decisiones y que sus ideas puedan ser los motores del cambio. Hoy en día las personas desean ser parte de un proyecto e implicarse. El concepto de asalariado, de persona que hace su trabajo y se marcha, está en decadencia (de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:100).

Después de un siglo en el que la sociedad ha estado marcada por la ciencia y el racionalismo como ejes en donde anclar objetivos, los valores e historias vuelven a escena. Jensen (Jensen, 1999) pone de manifiesto que la cultura es una de las herramientas más potentes para lograr que una organización sea exitosa, y son los valores compartidos los que tejerán una malla capaz de resistir a los cambios a los que se enfrentan. Hoy en día podemos adquirir o copiar modelos de producción, procesos, hasta tecnología, pero valores como el compromiso, la transparencia, la innovación y la búsqueda de la excelencia no pueden implantarse de un día para otro.

De Marchis, Gil Casares y Lanzas (De Marchis et al, 2007) mencionan que existen dentro de una organización valores implícitos y explícitos. La diferencia entre ambos radica en que estén escritos o no y también en la necesidad que una empresa tenga de recordarlos constantemente. En el caso de las Administraciones Públicas, existe un código ético que recoge los principios por los cuales los empleados se deben regir amparados en la ley 7/2007 del 12 de abril, que son:

- Objetividad.
- Integridad.
- Neutralidad.
- Responsabilidad.
- Imparcialidad.
- Confidencialidad.
- Dedicación al servicio público.
- Transparencia.
- Ejemplaridad.
- Austeridad.
- Accesibilidad.
- Eficacia.
- Honradez.
- Promoción del entorno cultural y medioambiental.
- Respeto a la igualdad entre hombres y mujeres.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) también recoge en su misión los valores y principios por los cuales tanto él como el resto de las dependencias debieran regirse:

- Eficacia.
- Aprendizaje en equipo.
- Orientación al ciudadano.
- Transparencia.
- Ejemplaridad.

- Autonomía.
- Responsabilidad.

Aquí nos llama la atención la escasa referencia a los valores o principios que se deben regir para con los propios miembros de las Administraciones Públicas. Es decir, pareciera que todas son obligaciones de los empleados pero la organización posee escasas obligaciones para con ellos. La necesidad de fomentar una cultura corporativa debe ser un diálogo, una relación recíproca entre la organización y el empleado. Quizás debieran incluirse también valores y principios como:

- Potenciar las habilidades de los empleados.
- Formación continua e interdisciplinaria.
- Desarrollo de espacios de trabajo creativos.
- Fomento de la innovación y el intraemprendimiento.
- Apertura para la propuesta de ideas para nuevos servicios y procesos.

Vale la pena destacar el esfuerzo del INAP a través del programa de Intraprendizaje, el cual se enfoca en la utilización de las nuevas tecnologías de la información para formar a los empleados y así poder brindar un servicio más acorde a las necesidades del ciudadano y a sus demandas de transparencia, flexibilidad y agilidad. La responsable de la Modernización de la Administración Pública Esther Arizmendi Gutiérrez menciona en el 1º Foro de Intraprendizaje la necesidad que tienen las organizaciones de dar respuesta a los cambios que exige la sociedad y la Administración Pública debe entender la nueva forma que tienen los ciudadanos de relacionarse como así también los empleados del sector público.

2.2. La Comunicación como herramienta de cambio cultural

Pacanowsky y O'Donnell Trujillo (Pacanowsky et al, 1982) consideran que lo principal no es trabajar mejor sino es ser más comunicativo. El concepto de productividad debe dejar paso al de comunicabilidad, y es la comunicación interna la que facilitará que la organización trabaje de forma más eficiente y por ende genere mayor productividad. Y aquí la CI se vuelve la herramienta más poderosa para llevar a cabo ese cambio cultural, organizativo y de visión.

Norton y Kaplan (Norton et al, 2001) señalan en este sentido que la CI es la palanca fundamental para el éxito de una organización. A través de ella los empleados comprenden la visión y misión de la organización. Y más importante aún, la importancia que tiene su labor para poder alcanzar con éxito los objetivos y metas que la organización tiene. Y mucho más importante aún, la posibilidad que tienen los propios miembros de desarrollar plenamente sus aptitudes no solo para contribuir de forma activa con la organización sino también para realizarse profesionalmente.

Para llevar a cabo un cambio cultural dentro de una organización, Ongallo (Ongallo, 2007) cita al autor Elias (Elias, 1998) con las siguientes recomendaciones:

- Confeccionar equipos de trabajo lo más amplios y representativos posible, y que generen una visión compartida de la organización.
- Analizar la cultura actual de la organización e identificar los modelos mentales y organizativos subyacentes en dicha cultura.
- Identificar los modelos mentales alineados con los fines propuestos en la visión.
- Identificar los modelos mentales que obstaculizan el logro de la visión
- Proclamar los nuevos valores que se ha dado a la organización a través de todos sus medios.
- Mantener abierta la visión con proyecciones y recalificaciones de la misma
- Interrumpir o suspender los valores para ver si se cumplen
- Analizar las disfunciones detectadas y corregirlas.

Sin embargo, como premisa principal vamos a establecer el papel que tiene la escucha activa el diálogo para poder llevar a cabo este cambio y lo desarrollaremos más ampliamente cuando propongamos una metodología para aplicar en CI dentro de las organizaciones.

Por último, en el desarrollo de una cultura organizativa y en la alineación de los miembros de dicha organización, hay cuatro procesos que no pueden faltar:

- a. Comunicación y educación: los empleados deben conocer y comprender la estrategia para poder llevarla a cabo.
- b. Participación: deben formar parte de la ideación de la estrategia o al menos contribuir con los lineamientos.
- c. Definición de objetivos personales y de equipo: deben encontrar el sentido de su labor dentro de la organización y como influirá en el éxito.
- d. Sistemas de retribución e incentivos: sus logros y esfuerzos se verán recompensados de diversas maneras.

2.3. La función del líder de la institución

Muchos ríos de tinta se han dedicado al tema del liderazgo. Lo cierto es que si bien el contexto hoy es mucho más complejo, el liderazgo sigue siendo un elemento esencial.

Citando nuevamente a Saint Exupery, el escritor francés dijo que *“el hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”*. Hoy, precisamente, nos encontramos en una época compleja y de mucha incertidumbre, donde existe una crisis de confianza y liderazgo, que afecta a la política, al sector empresarial y otros de sectores de la vida española. Quizá el desafío más importante al que se enfrentan estos líderes de hoy es poder dar respuestas concretas y llevar adelante acciones que realmente propongan soluciones o salidas a las problemáticas presentes.

El líder es aquella persona que capaz de influir en los demás. Personas que hacen que las cosas sucedan, involucrando a los demás hacia una meta u objetivo. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo.

En principio, existe una corriente de autores -como puede ser James Hunter- que hacen hincapié en el liderazgo con una visión de servicio. Es decir, liderar es servir a quiénes uno lidera. Estar atentos a ellos, conocerles, escucharles y poder contribuir a su desarrollo personal. Los valores son muy importantes en esta visión de liderazgo. Esta visión corresponde más a la visión más tradicional.

Otros autores, tienen una visión más pragmática y empresarial. Entienden al líder como una persona con cualidades excepciones, orientada a resultados y la que logra que las cosas sucedan. Peter Drucker una vez dijo "gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas".

¿Cuáles son las principales características que deben tener? Podríamos considerar algunas básicas como:

- Es un visionario. Posee una visión a largo plazo.
- Es una persona de acción. Es una persona que genera cambios.
- Posee capacidad de comunicación.

Ésta última es una cualidad fundamental para el desarrollo de la comunicación interna en la organización. En este sentido, el líder debe estar visible y abierto para la comunicación interna. La visibilidad es la primera y la forma más básica de la comunicación no verbal para los líderes.

Su estilo de comunicación debe invitar a un debate abierto, permanente y transparente, de modo que las personas estén dispuestas a expresar sus opiniones y sugerencias. A su vez, sus acciones deben coincidir con sus palabras. El líder debe ser coherente.

Aquí entramos en el complejo escenario que supone la dinámica de las instituciones públicas. Nos enfrentamos a la dicotomía temporal que presentan estas instituciones con autoridades o empleados que permanecen en el tiempo y que pueden desempeñarse en una organización durante 5, 10 o 20 años, y aquellos empleados que responden a un gobierno determinado que no tiene más horizonte que los 2, 4 o la cantidad de años que le toque gobernar. Y que por lo general ocupan puestos directivos.

Si nos enfocamos en el liderazgo tradicional, es decir aquella persona que ostenta un cargo de responsabilidad y que tiene a su cargo un número determinado de personas, podemos citar aquí el líder debe ser capaz de transmitir e implicar en el proyecto político a los funcionarios a través de las siguientes actitudes: (Canel, 2007:206)

- Construir la confianza con los subordinados. Para ello ha de conocer sus propias fortalezas y debilidades en la comunicación con los subordinados; conocer a los subordinados; conocer bien la situación laboral.
- Transmitir una visión y sentido de misión al trabajo que se tiene entre manos. El líder ha de ser capaz de transmitir la idea de proyecto a todos aquellos de cuyo trabajo depende el éxito del proyecto político. Cuando la gente no tiene horizonte o no sabe cuál es el destino de aquello que hace, resulta más fácil que las personas tengan indiferencia o que se enganchen en la inercia de las tareas rutinarias.
- Conseguir que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.
- Motivar. Lograr conversaciones en entornos informales, conocer bien a las personas, interpretar los gestos y la comunicación corporal, etc. Utilizar premios, placas, sueldo, etc.
- Ofrecer a la gente un feedback de su trabajo. La comunicación personal de feedback sobre su gestión atemoriza menos al trabajador. Las personas pueden tener así una indicación si aquello que han hecho es útil, necesita modificaciones o hay que cambiarlo radicalmente. Cuanto más precisa sea la indicación que se da a la gente de su trabajo, más fácilmente los trabajadores se adecuarán a lo necesario en los próximos requerimientos.
- Transmitir seguridad. Si es buen líder goza de más visión que el resto, ha de saber transmitir firmeza y seguridad en las opciones escogidas; y en todo caso, respaldo.

Ahora bien, ¿se debe estar en la cima para ser líder? La evidencia y la apuesta por la innovación y los cambios culturales muestran que no. Resulta interesante resaltar que todas estas cualidades pueden ser ejercidas por personas que ocupen diferentes puestos de trabajo en distintos niveles y que pueden ejercer el liderazgo dentro de su área de competencia, sin necesariamente ligarlas a un puesto exclusivo de autoridad o gerenciamiento.

Aquí encontramos la semilla real del cambio. Cuando los miembros de una organización entienden que todas las personas son capaces de liderar un cambio, una iniciativa o un proceso, realmente estaremos en condiciones de enfrentarnos a las necesidades de los ciudadanos y de las instituciones del siglo XXI. El cambio cultural viene de la mano de este cambio de paradigma, donde todas las personas se convierten en los agentes de éxito de una organización y las ideas más brillantes y las innovaciones más disruptivas podrán aflorar de un administrativo, un gerente, un director de comunicación o un agente de seguridad.

Las organizaciones al igual que el liderazgo deben actuar en red (tipo de comunicación que mencionábamos anteriormente), donde las personas pueden entablar conversaciones con todos los niveles sin importar jerarquías. La aplicación o procesos seguirán un curso determinado pero esta conversación, este intercambio de ideas, impresiones, valores, propuestas, motivaciones deben ser desestructuradas para poder actuar en red. ¿Acaso las redes sociales no nos están demostrando la forma en la que nos estamos comunicando?

3. INNOVACIÓN Y SECTOR PÚBLICO

3.1. ¿Es posible innovar en la administración pública?

Todos estamos seguros de la respuesta, por supuesto que se puede innovar en la administración pública, sin embargo, ¿se está haciendo un esfuerzo suficiente para lograr un impacto positivo? ¿Estamos utilizando las herramientas adecuadas? ¿Estamos dispuestos a innovar también al interior de las instituciones?.

Ya hace varios años que el término innovación ha irrumpido en la literatura, en foros, en libros o en cualquier debate cotidiano. Las empresas y el sector privado en general han abanderado la innovación como un factor básico de supervivencia. Si quieres seguir existiendo tienes que ser más competitivo, más ágil y diferenciarte. En pocas palabras o innovas, o mueres. Desapareces del mercado. Como cualquier cambio radical y genuino al que nos enfrentamos, primero dudamos, creemos que es una moda, luego lo aceptamos, y al final lo abanderamos, es lo que nos permite sobrevivir.

Según la OCDE la innovación es la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto, servicio o proceso; o en un método de comercialización, organización o relaciones con el medio. El término innovación no es nuevo, ya en la segunda mitad del siglo XX el economista Schumpeter lo relacionó con el empresario emprendedor. Ni tampoco se tratan de los primeros esfuerzos en la administración pública, como menciona Pollitt (Pollitt, 2008) “hay que descartar la suposición común de que es algo que sucede principal o casi exclusivamente en el sector privado, y que por lo tanto se tiene que ir allí para encontrar la manera de llevarla a cabo”.

Pero, ¿qué nos está pasando ahora? Vivimos en un mundo exponencial, donde los cambios comienzan gradualmente hasta que la función se dispara convirtiéndose en un cambio disruptivo que cambiará nuestras vidas para siempre. A lo largo de la historia de la humanidad, diversos cambios han tenido que suceder para ser lo que somos hoy. Desde la primera célula con vida hasta que el hombre se ha puesto de pie han tenido que pasar millones de años, y otros tantos más hasta la invención de la escritura o que habláramos del término cultura. Sin embargo, en los últimos siglos, los cambios disruptivos suceden más rápido y con más frecuencia, y esa exponencial del cambio nos obliga a estar preparados a vivir más de un cambio disruptivo en nuestras vidas, y consecuentemente adaptarnos a ello. Desde la aparición de internet, los teléfonos celulares y las redes sociales hasta la secuenciación genómica o la impresión de órganos en 3 dimensiones, el tiempo que ha transcurrido ha sido más corto, y hemos tenido que adaptarnos más rápido a vivir en una nueva realidad.

La innovación ha demostrado que no es una moda, es lo que nos permitirá adaptarnos fácilmente a los cambios que transformarán nuestra manera de pensar, crecer, relacionarnos y vivir. Las grandes empresas están aprendiendo de las pequeñas y

medianas empresas, las cuales para poder hacerse un hueco en el mercado deben responder ágilmente a las necesidades del medio. Y es esta agilidad la que les permite, en un mundo más complejo, que cambia más rápido y que es global, alcanzar las ansiadas 3E: eficiencia, eficacia y economía. Y esas 3E no tienen por qué ser un objetivo exclusivo del sector privado o la empresa.

Las instituciones públicas no son ajenas a estos cambios. Todo lo contrario, son conscientes de que deben ser ágiles y tener la capacidad de adaptarse para poder dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Sin embargo, la percepción que tenemos de las administraciones públicas es que aún conservan un status quo propio de su carácter burocrático y elefantiásico que las mantiene en un inmovilismo aparente, o al menos en gran parte de sus esferas.

3.2. ¿Cómo responde la administración pública al entorno actual?

En los últimos 10 años, las instituciones públicas han comenzado a realizar grandes esfuerzos por modernizarse, es decir, por dar respuesta a tiempo a los cambios que les presenta el entorno. El otrora aclamado *Public Management*, basado en la gestión eficiente a través de objetivos y la medición de resultados comienza a ser reemplazado por un término más global y alineado con la naturaleza del sector público que es la *Gobernanza*, dando respuesta a dos temas fundamentales: la velocidad de los cambios en el entorno y la consecuente necesidad de adaptación de los esquemas político-administrativos, como así también el enfoque relacional de las instituciones de la esfera pública.

Esta nueva corriente responde a los resultados poco efectivos que ha demostrado el *Public Management* y la imperiosa necesidad de responder a nuevos desafíos con nuevas herramientas. Ramírez Alujas (Ramírez Alujas, 2010) lo expone claramente en un artículo mencionando que las obsoletas tecnologías de gestión que se han utilizado en los primeros años de este siglo, han resultado del todo insuficientes para resolver los viejos problemas y no permiten asumir de manera efectiva los nuevos desafíos y el carácter impredecible e inestable que nos presentan las nuevas realidades y sus contextos asociados.

Como muchas de las definiciones que se emplean en ciencias sociales, gobernanza es un término polisémico que en varias ocasiones se confunde con gobernabilidad.

Por gobernanza entendemos la capacidad que tiene un Estado de intervenir de manera eficaz, eficiente y con un alto nivel de calidad. Es la administración pública en diálogo con el ciudadano, orientado a satisfacer sus necesidades, a escucharlo.

Estos esfuerzos que podemos observar, sin embargo, se han centrado en sectores acotados de la esfera pública, no logrando permear del todo al interior de las propias organizaciones. Las renombradas iniciativas de *Open Government* u *Open Data* son iniciativas muy alentadoras, que ponen de manifiesto el compromiso que los gobiernos están adquiriendo en convertir las instituciones públicas en lo que realmente deben

ser: un espacio donde la democracia pueda demostrar que el voto no es su única baraja, y donde la transparencia, la participación y la colaboración sean los ejes fundamentales en la relación con los ciudadanos.

Desde la campaña de Obama en el año 2009 y el impacto en la opinión pública que ha tenido su plataforma política de Open Government, diversas iniciativas se han multiplicado en las administraciones públicas, promoviendo procesos de participación, transparencia en la información de gobierno, de sus empleados, publicación de las acciones de gobierno, servicios de gobierno en línea o e-government, conversaciones a través de redes sociales, entre otros. Iniciativas que van de la mano con el objetivo que mencionábamos anteriormente de gobernanza: que la intervención del estado a través de sus instituciones sea eficiente, eficaz y de calidad, es decir, respondiendo a las necesidades de los ciudadanos del siglo XXI.

Si estos principios se implementaran con el mismo vigor y el mismo esfuerzo tanto dentro como fuera de las organizaciones de la Administración Pública, sin duda los cambios serían no solo de mayor impacto, sino sobre todo más sostenibles en el tiempo. Koch y Hauknes (2006) lo enuncian claramente, defendiendo que la innovación en el marco del Sector Público pasa por hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el comportamiento con un objetivo específico.

Así, las razones para profundizar la innovación en el Sector Público son múltiples (Mulgan y Albury, 2003):

- Responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas.
- Contener los costes y aumentar la eficiencia.
- Mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos.
- Aprovechar todo el potencial de las tecnologías de la Información y Comunicación.

No vamos a profundizar en las razones, ellas hablan por si solas. Pero están claramente alineadas con la idea de gobernanza y de lograr un sector público acorde a los pilares del gobierno abierto: más transparente, más participativo y más colaborativo.

4. EL PAPEL DE LA CI

4.1. Es la comunicación interna, estúpido

La necesidad entonces que detectamos y que deberíamos impulsar, es lograr que la innovación y el cambio de paradigma en la gestión de la administración pública no solo tenga un compromiso con el ciudadano, puertas para afuera, sino también con el ciudadano-trabajador público. Ello requiere que los esfuerzos estén también dirigidos

a un cambio cultural dentro de las propias organizaciones, donde la persona, el empleado, sea el gestor de ese cambio.

Encontramos que Windrum (Windrum, 2008) clasifica los tipos de innovación que podemos encontrar de acuerdo al ámbito de actuación sobre el que se trabaje:

- Innovación en los servicios (nuevos servicios).
- Innovación en la prestación de servicios (mejoras en la calidad).
- *Innovación administrativa y de organización (cambios en las prácticas, relaciones).*
- Innovación conceptual (nuevos enfoques).
- Política de innovación (cambio cultural).
- Innovación sistémica (nuevas o mejoradas formas de interactuar con otras organizaciones).

Cuando mencionábamos que los cambios se estaban gestando solo en algunos sectores de la Administración Pública, podemos mencionar innovación en los servicios por ejemplo con las nuevas plataformas de E-Government o trámites de la administración en línea. O Innovación sistémica, orientada a interactuar con organizaciones como la sociedad civil con las plataformas de OGov. Pero hay esferas que aún están relegadas y no se ha invertido ni tiempo ni presupuesto en investigación como la Política de innovación, enfocado en un cambio radical cultural de toda la Administración o la innovación en la organización, dentro de ella.

En consecuencia, nuestro foco se centrará en la innovación administrativa y de organización. Es decir, cambios en las prácticas al interior de las instituciones que puedan generar mejoras o cambios que impacten con resultados positivos, en términos de eficiencia organizativa, calidad de trabajo y bienestar para sus miembros.

Así, la Comunicación Interna se convierte en una disciplina estratégica que debe acompañar los esfuerzos de la Administración Pública para convertirse en una organización que responda a los desafíos del siglo XXI y que logre dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos acorde al avance tecnológico, político, económico y social de una era.

4.2. Como abordamos la CI en la Administración Pública: esto no es una empresa.

La comunicación interna como tal es una disciplina que se ha ido forjando en los últimos 20 años en el sector privado, e incluso en este aún se encuentra en una fase muy incipiente y con un bajo nivel de investigación. Si bien cada vez más los directivos de empresas reconocen el valor que la misma tiene para alcanzar unos objetivos determinados, su correcta utilización a través del análisis, implementación y evaluación es casi diríamos excepcional. Los expertos coinciden en la idea de que todo lo relacionado con los intangibles, de forma especial lo que se refiere a la

comunicación interna esta aceptablemente desarrollado en la teoría pero aún no ha llegado a la práctica o a la realidad (de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:31).

En el Sector Público podríamos decir que esta investigación es inexistente, a excepción de algunas pinceladas en libros de comunicación corporativa o algún estudio que se ha hecho con anterioridad y de forma aislada, no continuada.

Esto nos enfrenta a un dilema metodológico, ya que partimos de la base que la naturaleza de las empresas privadas es completamente diferente a la de una institución de la Administración Pública, y sería erróneo de nuestra parte trasvasar los conceptos o herramientas de la CI de la empresa a lo público, sin un filtro adecuado. Citando a Mintzberg (Mintzberg, 2005) estaríamos infravalorando su posición si considerásemos a un gobierno un negocio.

Con lo cual, antes de adentrarnos en los detalles de la CI, y analizar que aspectos si podemos tener en cuenta y hacer un uso inteligente del recorrido hecho hasta ahora, vamos a hacer una clara diferenciación de ambas esferas. Canel (Canel, 2007:20-21) menciona ciertos aspectos muy interesantes en que se diferencian las instituciones públicas y privadas, las cuales se resumen en:

- La duración del mandato de quienes la lideran. Esta duración tiene importantes implicaciones operativas en términos comunicativos.
- La selección de personal. Mientras que las organizaciones privadas cuentan con un gran margen para seleccionar el personal de acuerdo con sus necesidades y objetivos, no sucede así en las instituciones públicas.
- El líder de la institución pública (...) que ha de saber transmitir a todos la idea de proyecto compartido.
- Los condicionantes legales. La comunicación de instituciones públicas está regulada de manera más estricta que la comunicación de las empresas.
- Los públicos, que en una institución pública son mucho más extensos que los de una institución privada.

Es muy importante resaltar la diferencia de liderazgo y la relación con el resto de la organización. En las instituciones públicas, en general la autoridad máxima proviene de un entorno político y es designado en el cargo por ciertos motivos que muchas veces no guardan relación con la capacidad objetiva en la organización que se le asigna. Esto muchas veces genera un sentimiento de desconfianza de la estructura, de los empleados con la visión o capacidad de quien los lidera.

Otra elemento a destacar es la durabilidad de las autoridades en el cargo asignado. Cuando se tratan de puesto políticos, se sabe de entrada que la autoridad tiene una duración limitada en el tiempo, y que en función de su desempeño o estabilidad del gobierno estará al frente de la institución unos 2, 3, 5 años o más, dependiendo la duración del mandato, el desempeño del gobierno, o la relación del funcionario político con quien lo designa.

También el doble impacto que la organización tiene en la vida de los funcionarios. Por un lado la persona no solo es trabajador-empleado sino además usuario-ciudadano, es decir que los servicios que presta su institución tienen un doble efecto en la vida de las personas. El Ministerio de Sanidad, por ejemplo, no es solo su empleador sino además la institución que le garantizará a esa persona el acceso a una salud gratuita y de calidad.

Por último, otra diferencia esencial que se da entre las instituciones y las empresas, radica en su misma concepción. Las instituciones (aquí no incluimos a las empresas públicas) carecen del elemento fundamental de la empresa, su razón de ser: la obtención de beneficio (Elías y Mascaray, 2003:43).

Todas estas diferencias nos indican la necesidad de analizar la CI en un entorno diferente al de la empresa u otras instituciones, teniendo en cuenta las características esenciales de cada una y la naturaleza de sus objetivos, su misión y su visión a largo plazo.

4.3. Los obstáculos para cambiar en la Administración Pública y el Síndrome de Estocolmo

En un estudio realizado por el CEF en el año 2010 se preguntó a las empresas cuales eran las 10 problemáticas o “toxinas” más dañinas para su organización. El resultado fue que un 62% de los encuestados respondió que la principal amenaza era la “mala comunicación interna” en primer lugar, dejando en evidencia que la falla en esta área era una de las principales claves para la mejora. Si lo aplicáramos al sector público, no nos quedan dudas que sería también una de las principales problemáticas a resolver, junto con la falta de motivación o los rumores (que también salió en el puesto número 10 del estudio y que podemos asociar con la deficiente CI también).

Analicemos el I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas, realizado por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano en el año 2005, casi la única fuente disponible en términos de CI en el sector público para tomar de antecedente. En él podemos encontrar que existe una “clara intención por parte de las Administraciones Públicas Españolas para empezar a considerar la comunicación interna como una herramienta de valor estratégico. Gran parte de estas entidades opinan que una buena comunicación interna mejoraría la gestión de la entidad (con una puntuación media de 5,63 sobre 7) y favorecería los procesos de innovación (con una media de 5,59 sobre 7).” Sin embargo, a la hora de invertir tiempo, recursos y talento en la mejora de la comunicación interna los resultados impresionan, y no para bien.

Reconocemos la importancia y el valor de la CI y el impacto que tendría en la gestión de las organizaciones, pero por un motivo u otro no somos capaces de llevarlo a la práctica. Como si reconociéramos las bondades de ser libres pero queramos seguir siendo víctimas de nuestros captores, y nos deleitemos con ello. Un síndrome de

Estocolmo que se vuelve cada vez más insostenible.

Pero entonces, ¿cuáles son esos impedimentos que no nos permiten liberarnos de nuestro captor? ¿Qué inercias nos llevan a no querer innovar en el Sector Público a nivel organizativo, específicamente en la CI?

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones públicas mantienen hoy en día un tipo de organización weberiana donde el **procedimiento burocrático** está por encima muchas veces del sentido común y más aún de las iniciativas de cambio. Todo está minuciosamente regulado por normativas y procedimientos que ningún funcionario puede modificar y por tanto no se dan las condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejora (Elías y Mascaray, Barcelona 2003: 43-44). En este sentido, la **jerarquía burocrática** también influye, puede “bloquear, reducir o distorsionar la comunicación” (Canel, 2007:23). Mientras las organizaciones más modernas tienden a “aplanar” los organigramas, dando lugar a una colaboración más horizontal entre empleados, eliminando un excesivo verticalismo en la toma de decisiones, en la organización de la administración pública aún se mantiene una anacrónica rigidez en los procesos de decisión.

La **sobrecarga de información y excesiva tecnificación** “implica tratar con procedimientos administrativos y jurídicos de gran complejidad” (Canel, 2007:23). Las personas responsables en brindar determinados servicios o procesar cierta información, tienen una elevada cantidad de información y poco tiempo disponible para dar resultados, contando además la responsabilidad que en muchos casos implica para la persona en dicho cargo, el estrés o tensión, y la ausencia de margen de error. “Todo es de gran importancia, pues todo tiene consecuencias públicas” (Canel, 2007:22).

La curiosa paradoja de que como todo podemos comunicar, es una característica propia de todo ser humano, no se le da la importancia que realmente tiene a nivel organizativo, o pensamos que todos podemos hacerlo sin pensar estratégicamente en ello. De esta manera **la comunicación interna es infravalorada** y la última actividad a ubicarse dentro de las prioridades de las autoridades. Cuando es analizada o estructurada profesionalmente, todos se ven con derecho a rebatir, discutir o poner en duda determinada estrategia.

Esto nos lleva a una inevitable “dispersión de las tareas y unidades de comunicación. La administración pública carece todavía de organigramas que se adecuen a lo que es la comunicación desde una perspectiva integral” (Canel 2007:24). Y sobre todo, no queda claro la **ubicación del departamento o responsable de comunicación interna**. Está claro que de acuerdo al tamaño de la organización, esta unidad podría ubicarse dentro de otra unidad o bien como departamento independiente. La dificultad de la primera opción radica en que por lo general tiende a confundirse los objetivos y utilidad de la CI con la de Recursos Humanos, y en consecuencia ubicarla dentro de su esfera sin un protagonismo aparente. O bien se la ubica dentro del departamento de Comunicación Externa, donde lo urgente suele primar sobre lo importante, y así las notas de prensa, entrevistas, posicionamiento de la entidad o imagen de la autoridad

son siempre prioridad a la hora de asignar presupuesto, recursos y talento.

Especial influencia tiene sin lugar a dudas la **cultura del status quo** que por años ha caracterizado a la Administración Pública. En el último siglo, revoluciones, cambios de forma de gobierno, abolición de monarquías y dictaduras han tenido que sucederse para generar cambios drásticos en los Estados y en las formas de gobierno. Con el advenimiento de la democracia en gran parte del Hemisferio Occidental y algunos países del Hemisferio Oriental, no podemos negar que las instituciones del Sector Público han adecuado sus organizaciones a estas nuevas formas de gobierno. Sin embargo, en muchos casos los cambios que se dieron al exterior y en relación con el ciudadano no se han dado del todo al interior de las mismas. La aversión al cambio y el *gatopardismo* reinante de *cambiar algo para que nada cambie* han sido constantes y no han permitido una adecuación a las necesidades reales del entorno que demanda más transparencia, más agilidad y un servicio orientado al ciudadano con eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Esto nos lleva a plantearnos la necesidad de comenzar por un cambio cultural, no solo de los funcionarios sino también del gobierno, de las autoridades políticas y de los propios ciudadanos. La visión del funcionariado eficiente, moderno e innovador debería ser trabajado desde un ángulo de 360 grados, ya que las expectativas y la imagen que se tienen de él debe coadyuvar a este cambio en la cultura de las instituciones, y eliminar así la dañina “aceptación universal de que esto ha sido siempre así, y por tanto, va a ser muy difícil cambiar este estado de cosas” (Elías y Mascaray, Barcelona 2003: 44).

5. LA MOTIVACIÓN

5.1. La CI como herramienta fundamental para la motivación

A la hora de trabajar aspectos relacionados con el ser humano y su rol dentro de una organización, el **factor motivacional escasamente preponderado** dentro de las instituciones de la administración pública es un lastre en general para impulsar la productividad y el logro de objetivos en menor tiempo. No solo por el hecho de que los funcionarios que hayan logrado una plaza puedan asociar estabilidad a pasotismo, lo cual no creemos que sea directamente atribuible a ello, sino que, y sobre todo, dentro de las instituciones no es habitual aplicar herramientas motivacionales para estimular la labor de los funcionarios. También es cierto que como mencionan de Marchis, Gil Casares y Lanzas (2007) resulta bastante difícil conocer las razones profundas que mueven a una persona, lo cual genera que los planteamientos para motivar a las organizaciones muchas veces queden más en el campo de la teoría y no pasen a la práctica.

Aquí, sería necesario identificar cuales son las motivaciones intrínsecas y extrínsecas que podrían motivar a los funcionarios, y contar con herramientas para impulsarlas.

Como así también tener muy claros cuales podrían ser los factores desmotivadores e intentar erradicarlos o bien minimizarlos.

En primer lugar es inevitable referenciar a Abraham Maslow quien en el año 1943 formuló su teoría piramidal sobre las necesidades del ser humano la cual hoy sigue teniendo plena vigencia, aunque con algunas variantes.

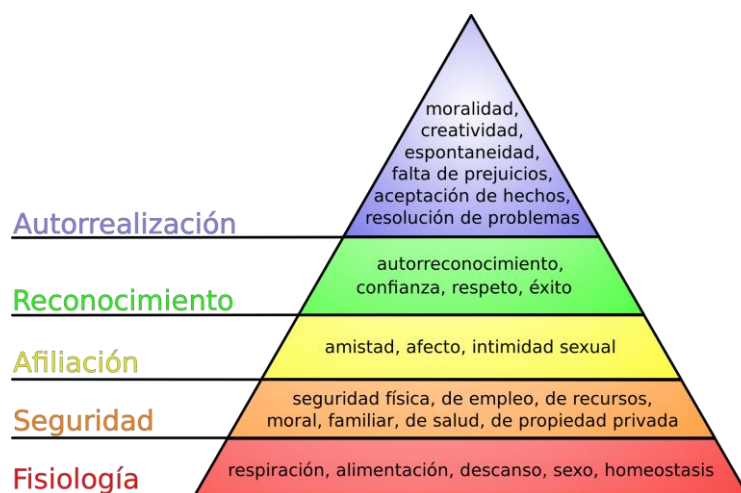


Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow.

Podemos visualizar sin dificultad alguna, que tratándose del funcionariado público, los dos primeros escalones de la pirámide podrían estar plenamente cubiertos, con especial énfasis en el aspecto de seguridad de empleo y estabilidad. Sin embargo, esta seguridad en algunos casos puede ir en detrimento de los dos niveles superiores, y principalmente el nivel de reconocimiento, éxito y confianza. Las necesidades de estima deben provenir en primer lugar desde el interior de la organización para que pueda repercutir en la labor del empleado y consecuentemente en la percepción e imagen que tiene el público exterior de ellos.

Sin lugar a dudas, si los escalones previos completamente cubiertos, las necesidades de autorrealización, en la cúspide de la pirámide se vuelven aún más difíciles de alcanzar. Y si bien hay que tener en cuenta que no todos los niveles se deben satisfacer de forma completa, sino alcanzar lo que Maslow identifica como un predominio relativo de uno sobre otro, en este último nivel podríamos decir que las personas alcanzan características propias de los agentes de cambio. Estas personas quieren autodirigirse, pueden poseer un liderazgo colaborativo, evitan situaciones mecánicas, buscan la innovación, son versátiles, y tiene un amplio control del entorno, es decir están alertas a los cambios que son complejos y se suceden cada vez con mayor rapidez (de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:39-40). Y sobre todo, cuando están satisfechas las necesidades básicas, las necesidades de los escalones superiores influyen en la mayoría de los casos de mayor manera sobre los comportamientos de las personas (Palomo Vadillo en de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:41).

El psicólogo estadounidense McClelland profundizó en las necesidades superiores de Maslow las cuales expuso en su libro editado en 1988 titulado *Human Motivation* o Motivación Humana. En él estableció que tanto los directivos como los empleados de las organizaciones pueden estar motivados por:

- **Necesidad de logro:** esta motivación se dirige a alcanzar una meta difícil que suponga un reto para la persona y un desafío a sus propias metas para avanzar de esta manera en el trabajo. Su logro y progreso se ve retroalimentado con un sentimiento de realización, progreso y talento.
- **Necesidad de poder o autoridad:** esta persona se encuentra motivada por la posibilidad de alanzar y conservar poder que le permita ayudar a otros a alanzar sus metas y poder influir en los demás. Existe una fuerza necesidad de hacer respetar sus ideas y hacerlas realidad.
- **Necesidad de Asociación o Afiliación:** viene asociada a la relación con el entorno, con el grupo de trabajo, con los compañeros. Este tipo de necesidad viene asociada a sentirse respetado, respaldado y ayudado por los demás. Aquí se inserta muy bien la idea de equipo y de trabajo colaborativo en una organización, y donde la CI tiene un papel fundamental para poder llevarlo a cabo.

La variable de asociación o afiliación es normalmente la que más influye en el ambiente de trabajo y en la motivación de los empleados y por ende estos se encuentren más o menos satisfechos. Según expertos “la necesidad de integración social está presente en diferente grado en todas las personas y se manifiesta en mayor grado cuando el trabajo no provoca placer en sí mismo o genera ansiedad, por ejemplo, un trabajo repetitivo, poco respetado socialmente o que de alguna forma sea alienante (de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:42). En este caso, la actuación coordinada entre el departamento de Recursos Humanos y los responsables de CI es fundamental, ya que cualquier iniciativa que surja deberá ser la comunicación quien implemente y vertebre las actividades orientadas a resolver esta necesidad.

5.2. Los factores desmotivadores

El **factor dinero** ha sido una constante de estudio como principal factor desmotivador de los trabajadores. Ha suscitado diversas opiniones sobre cómo debe ser utilizado como herramienta de incentivo. Sin embargo, el dinero o la retribución monetaria por un trabajo en el sector público a menudo suele ser inferior en comparación con los salarios del sector privado. Sumado a ello, no existen en el sector incentivos monetarios significativos por el correcto cumplimiento de una tarea o por diversos objetivos alcanzados. Esto se debe, entre otras razones, a a que la naturaleza de ambos sectores difiere fundamentalmente por su objetivo intrínseco: la prestación de servicios a la ciudadanía sin buscar la rentabilidad, en contraposición a la empresa.

La **ausencia de metas** en el sector público en ocasiones genera “amesetamiento” en la

labor de los empleados, o desmotivación al no tener incentivos para mejorar su desempeño. Según Locke y Latham (Locke y Latham, 2006) el establecimiento de metas conducen a un mayor esfuerzo y constancia, a la vez que canalizan las acciones hacia objetivos relevantes, estimulando sobre todo la creatividad y la innovación o la búsqueda de información nueva para poder alcanzarlas.

También la incertidumbre como consecuencia de la **escasa información** que muchas veces se tiene del entorno, de hechos que afectan a una entidad o cambios que se van a realizar, es un factor altamente desmotivador. En múltiples ocasiones, los empleados del sector se enteran de estos cambios a través de los medios de comunicación, o de terceras personas que nada tienen que ver con su organización, mermando aun más la confianza en sus líderes y en sí mismo, como resultado de esa falta de alineación al interior de la institución.

Cuando mencionábamos la pirámide de Maslow, establecíamos que la seguridad era una necesidad básica para el ser humano, la cual funciona como columna o pivote para muchas otras necesidades a cubrir. Sin embargo, cuando la seguridad se vuelve férrea, es decir cuando el empleado está sobreprotegido, en muchas ocasiones el efecto puede ser también negativo: podría conducirme a una situación donde el esfuerzo y la mejora continua sean superfluos al no verse recompensados con la necesidad de conservar mi status, puesto de trabajo o condición. El empleo eterno y la **falta de expectativas a futuro** que recompensen el trabajo poco a poco minará la motivación del empleado. Con esto no estamos haciendo un juicio de valor en contra de los puestos de trabajo adquiridos por medio de oposiciones. Pero se necesitan combinar dosis de seguridad con otras dosis de promesas de cambio, mejoras para estimular el progreso profesional.

Cuando mencionábamos la necesidad de afiliación, esta sin duda está íntimamente relacionada con el afecto. Por lo tanto, la **ausencia de afecto o reconocimiento** por parte del entorno o de uno mismo, se vuelve una clave poderosísima para motivar o por el contrario para socavar la seguridad, el respeto y el convencimiento de la utilidad del trabajo de una persona. Si bien somos seres racionales, cada vez más nos damos cuenta de la influencia de nuestras emociones en la toma de decisiones. Si hacemos la división típica del cerebro humano en reptiliano, límbico y neocórtex encontramos que el núcleo del mismo, el reptiliano responde a la sencilla pregunta de ¿por qué?. ¿Por qué elijo ser médico? ¿Por qué quiero lograr este proyecto? ¿Por qué quiero tener una buena relación con mis compañeros? A diferencia del cómo y el qué, el por qué se relacionará con los objetivos y las razones más profundas que son movidas, en su mayoría por sentimientos, emociones o pasiones. Y son las que nos mueven o nos motivan con mayor ímpetu a alcanzar determinado objetivo. El por qué de las cosas ha movido a filósofos y pensadores a querer comprender el sentido del mundo, de las personas, de nuestra naturaleza. Primero decido con el corazón, respondo a un porqué, hago casos a mis emociones. Luego intento racionalizar y justificar esa decisión con el cerebro más racional, y le adjudico un qué, un cómo.

5.3. Las situaciones de crisis, un lastre motivacional

La crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (Nicolini 2009). “Las crisis se identifican con claridad en el momento en que es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, acerca del poder o posición de una persona, de un grupo de personas”, etc. (Elizalde en Nicolini, 2009).

Estos últimos años como nunca antes, la crisis en España ha tenido consecuencias directas en el sector público y principalmente con los empleados o funcionarios. Estos han sentido que los ajustes han estado dirigidos principalmente a ellos con recortes salariales, pérdida de beneficios (días moscosos) o quita de pagas extra (paga de navidad). Sectores especialmente sensibles como el educativo o de la salud han reaccionado vehementemente generando una fuerte presión en la opinión pública la cual se encontraba dividida entre quienes apoyaban los reclamos de los funcionarios o defendían la necesidad de que todos deben hacer esfuerzos y no solo los empleados del sector privado, que la Administración Pública esta sobredimensionada y que era una buena ocasión para “adelgazarla” y que finalmente deberían aguantarlo debido a que sus puestos “están blindados”.

Más allá de la razones o sinrazones para llevar adelante estos recortes, no debemos dejar de tener en cuenta el impacto que tiene una situación de crisis en las organizaciones, y la necesidad de tomar medidas hacia el interior de las mismas para poder mermar las consecuencias negativas que esta puede tener. En términos prácticos, las crisis suelen acarrear decisiones poco estratégicas para la salud de una organización y sus empleados, las cuales llevadas por la coyuntura del momento tienden a poner las variables numéricas sobre las más subjetivas. La inversión en comunicación, en formación y evaluación son las primeras herramientas que se eliminan o minimizan, al punto de dejar en ciertas ocasiones una organización funcionando completamente a ciegas.

¿Cuándo entenderemos la capacidad que tiene la comunicación interna, la formación, la aplicación de valores y factores motivacionales para lograr salir de una crisis más rápido y con menos costes? Si a una situación de incertidumbre y de pérdida relativa de poder le añado recortes salariales, quita de beneficios, y eliminación de formación o educación constante, será muy difícil obtener la motivación necesaria para impulsar la productividad y el doble esfuerzo que se requiere para superar con éxito una situación de crisis. Es necesario formular estrategias anti-cíclicas, es decir aprovechar los ciclos buenos para generar productividad del trabajo mismo y guardar reservas para poder invertir en momentos de crisis aún más en herramientas que nos librarán de ella.

5.4. ¿Qué se puede hacer desde la CI para mejorar la motivación?

El hombre necesita estímulos positivos que pueden lograrse gracias a fuentes externas o internas, pero que al fin y al cabo siempre repercuten y tienen sus efectos en el interior de la persona, en su psique. (de Marchis, Gil Casares y Lanzas, 2007:59) Y que

sin duda, también influirán en los resultados de su labor profesional, en su relación con el entorno y en el desempeño cotidiano.

Estos autores están convencidos que la CI es la mejor herramienta para generar cambios positivos en las personas, en las organizaciones, y que la motivación como fuente de energía para lograr estos cambios se pueden mejorar con factores como:

1. **Claridad en los objetivos:** la visibilidad de los que se espera de un empleado, las herramientas que se tienen y los resultados a alcanzar permiten a la persona visualizar las metas que tiene que alcanzar y motivarse en consecuencia por el éxito de poder cumplirlas.
2. **Reconocimiento:** aquí volvemos a mencionar que el dinero no siempre funciona como el mejor motivador, incluso el dinero podemos establecer que es una condición mínima que todo empleado espera y que por lo tanto no es la gran fuente de incentivos. Y sobre todo en el ámbito de la Administración Pública donde los salarios están regulados y los incentivos monetarios son casi inexistentes, debemos aplicar otro tipo de reconocimiento que incluso funcionarán mejor. Entre otros podemos mencionar la posibilidad de hacer una formación o curso especializado o incluso fuera del país, asistir a una conferencia internacional, ser seleccionado para dar el discurso de fin de año, entrevistar al empleado en la revista interna de la organización como caso de éxito... Existen innumerables maneras de motivar a los empleados a través del reconocimiento de su labor.
3. **Justicia percibida:** el caso de la Administración Pública debe orientarse sobre todo a las diferencias que en muchos casos existe entre el personal de carrera y los empleados que se incorporan durante un período concreto de gobierno. La CI debe esforzarse por evitar grandes diferencias entre ambos tipos de empleados y aquí el rol de las autoridades es fundamental.
4. **Apoyo:** la organización debería funcionar como un todo y no con compartimentos estancos, donde los éxitos sean asumidos por todos y los fracasos por unos pocos. Sobre todo en estos últimos es donde los empleados deben recibir el apoyo de sus superiores, de la organización en su conjunto para aprender de los errores y capitalizarlos para futuras mejoras. Un sistema lean de trabajo.
5. **Significación laboral:** relacionado con el cerebro reptiliano que mencionamos anteriormente, el sentido que tiene todo el tiempo que transcurrimos en el trabajo o pensando en él debe responder a una idea clara del por qué lo hago. No hay nada más desmotivador que no encontrarle sentido a una actividad que estoy realizando y no hay nada más alentador que saber que con mi trabajo contribuyo al bienestar de una sociedad en su conjunto. Tener en claro la significación de mis tareas y trabajar diariamente por conservarla o buscar un nuevo significado cuando este se pierde, es una ventaja en la que la CI tiene siempre que trabajar.
6. **Expresión personal y contribución:** la anulación de la personalidad o la individualidad de las personas en regímenes totalitarios o dictatoriales se asemejan en algunos casos a las grandes organizaciones donde la persona se siente un microbio dentro de la misma. Y donde el sentimiento de

insignificancia se relaciona al escaso interés que se demuestra por las cualidades, potencialidades o expresiones propias de una persona. Los Ministerios, Secretarías, Ayuntamientos de grandes ciudades suelen ser organizaciones mastodónticas y demasiados regladas que en ocasiones pueden reducir a los empleados a la mínima expresión. Impulsar el desarrollo de habilidad de los empleados, permitir que puedan aportar de su creatividad e invención en ciertas actividades y tener en cuenta sus ideas innovadoras puede ser la clave para una modernización profunda y real en las mismas que veremos más adelante.

7. **Desafíos:** Las actividades rutinarias, repetitivas y con una ausencia total de novedad contribuyen al estancamiento de los empleados. Debemos implementar actividades y reforzarlas con mensajes para que experimenten sus trabajos como fuentes de motivación positiva, con actividades que se salgan de la rutina y les permitan percibir el impacto que tiene su labor dentro de la organización.

A modo de resumen debemos pensar en la CI como un vehículo rápido, eficiente y que puede llegar a toda la organización para aplicar las herramientas necesarias que necesita la organización para mantener a sus empleados motivados. Será imprescindible el apoyo que se le brinde a estos, procurando que cada uno de ellos sepa el significado por el que trabajan y a su vez la importancia de su trabajo para alcanzar los resultados y las metas de la organización.

6. LA CI APLICADA A LAS AAPP

6.1. ¿Cómo gestionamos la CI?

La comunicación es un recurso que debemos gestionar. Cuando la utilizamos de manera eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas (Davis & Newstrom, 1999:53).

La gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades. Estructuras integradas, sin burocracia, con unidad de dirección, sin departamentalismos, que facilitan las pautas de intercambio y el diálogo interno; que permitan desburocratizar la dirección y aproximar sus decisiones al "cliente interno"; que no entorpezcan con su aparato burocrático, ni la acción de los grupos, ni las iniciativas de los innovadores; que respondan, en fin, a la mentalidad del "final de los mandos" y el comienzo de la "era de los animadores" (García Jiménez, 1998:55).

Cuando gestionamos la comunicación interna, (Gómez Aguilar, 2007) las herramientas o canales de comunicación que utilicemos, dependerán de factores como la estructura,

el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados, que son aspectos fundamentales.

En la administración pública, encontramos que el tamaño de la estructura y su cultura son un elemento particular. A julio de 2013, el Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas sostiene la existencia de 2.547.720 empleados. ¿A quiénes se incluye en dicha estadística? (Registro Central de Personal, 2013):

- La Administración General del Estado.
 - Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.
 - Las Fuerzas Armadas.
 - La Administración de Justicia.
 - Entidades Públicas Empresariales y Organismos Públicos con régimen específico.
- Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.
- La Administración Local:
 - Ayuntamientos
 - Diputaciones/Cabildos/Consejos Insulares.
- Las Universidades.

La información nos permite señalar por un lado, el gran tamaño de la Administración Pública y por supuesto, como fruto de ello, la gran complejidad que requiere gestionar la comunicación.

La gestión real de la comunicación, por tanto, demanda la utilización de múltiples herramientas. Los soportes y mensajes cambian en función de quienes son los destinatarios.

Es indudable que existe un sinfín de herramientas y recursos para gestionar la comunicación interna en la Administración Pública, pero ¿cuáles son los más utilizados?

Según el estudio desarrollado por Inforpress (Inforpress, 2005) las herramientas que más utilizan las administraciones públicas son Intranet es (media de 5,37 sobre 7), seguida del tablón de anuncios (media de 5,16 sobre 7) y el teléfono (media de 4,52 sobre 7). Luego, se resalta el uso de herramientas, de diferentes soportes, para complementar la accesibilidad de los empleados a la información.

A nivel local, datos aportados por Gómez Aguilar (Gómez Aguilar, 2007) en el caso concreto de la Administración Pública de Andalucía, muestran que las herramientas de comunicación interna más utilizadas y a las que se le otorga mayor importancia son el correo electrónico (media de 3,8 sobre 5) y la Intranet/portal del empleado (media de 3,7 sobre 5).

Aun así, de la evidencia recopilada, reconocemos que existe espacio para una mayor innovación dentro de la Administración Pública. Todavía una gran mayoría necesita

readecuar sus políticas, acciones y programas para generar resultados más eficientes y eficaces. Pero sobre todo la necesidad de crear herramientas nuevas ad hoc de los propios miembros de la organización para dar respuesta a necesidades específicas. Innovar, innovar, innovar.

6.2. El Departamento de Comunicación Interna

El desarrollo e importancia de los Departamentos de Comunicación en los últimos diez años ha crecido significativamente. Tanto las competencias del departamento como quién lo dirige, han ido incrementando. La comunicación en general, está ligada hacia afuera con la gestión de los intangibles, que a su vez, se relacionan con la reputación de una compañía. Por esta razón la comunicación ha recobrado un aspecto mucho más estratégico en los últimos años.

Según un estudio realizado por DirCom en el año 2005, la dirección de comunicación como instrumento de gestión está igualándose con el resto de las direcciones de la organización. De esta manera, se propone que sea:

- Una dependencia directa de la Alta Dirección.
- Ser puesto clave y único centralizador de la información.
- Ser buen comunicador, oyente, conocedor y gestor de relaciones humanas, económicas y técnicas.
- Conocedor del funcionamiento de la organización.

Por otro lado, la encuesta “El liderazgo en Comunicación Interna” realizada por Inforpress, Capital Humano y IE (Infopress et al, 2002) afirma que en el 88% de las empresas existe un Departamento de Comunicación Interna.

En la Administración Pública vemos que todavía, si bien hay una voluntad de jerarquizar a la comunicación interna, el nivel de desarrollo que posee se encuentra en un estadio anterior en relación al sector privado.

Independientemente de esto, su importancia radica en que es el área que cubre las necesidades de comunicación de la organización. Gestiona la información, comunicación, documentación e imagen (García Jiménez, 1998:251). Es la fuente activa y organizada desde donde se gestiona la comunicación.

¿Cómo puede el Departamento de Comunicación gestionar una comunicación interna exitosa? Una comunicación exitosa debe tener muchas características (De Marchis, 2007). La primera es que debe ser flexible a los cambios que se puedan producir. Los entornos en los que se trabaja hoy en día son muy dinámicos por los que la comunicación interna debe responder y adaptarse rápidamente a esos cambios. Con esta capacidad, se podrán evitar los rumores.

Debe ofrecer información veraz, amigable y transparente, en la que los empleados puedan confiar. Si esa información es atractiva, ayuda a la mejor atención y

aceptación. Los mensajes comunicados a través de los canales online y off-line deben estar adecuadamente adaptados al público objetivo, como también debe estarlo a la cultura y valores.

Pero lo más importante aquí radica en entender cual es la función y el posicionamiento que debe adquirir un departamento de comunicación en una organización. Como mencionamos anteriormente, nos enfrentamos ante una situación paradójica: dado que todos comunicamos, la existencia de un órgano que la dirija es sino accesorio al menos no tan relevante.

¿Cómo hacer para revertir este razonamiento típico en todas las organizaciones ya sean públicas, privadas o del tercer sector? La clave está en transformar al departamento de comunicación en una especie de consultoría interna, que dirija, encauce y acompañe a todos los miembros de la organización y a todos los departamentos a comunicar y a comunicarse.

El departamento de CI organizará, planificará, implementará y evaluará una estrategia pero siempre de la mano de la organización, haciendo partícipe a los miembros y alentando a que las diversas estructuras canalicen sus propios mensajes, los hagan reales, los compartan y utilicen herramientas y aprendan tácticas que les dará este departamento. Así, la función orgánica de la CI se asemeja más a un satélite, el cual tiene una estación espacial donde “atraca” pero también girará alrededor de toda la organización en todos sus niveles para garantizar que la estrategia se este implementando adecuadamente y que todos participan en la CI de la organización, desde el director general hasta el guardia de seguridad, sin distinción.

6.3. El Plan de Comunicación Interna

Hacemos hincapié en este punto por dos cuestiones. La primera es de alerta: tener un plan de comunicación interna no significa que estemos trabajando en ella de forma adecuada o que exista una estrategia de CI. Es solo un elemento más que debemos tener para que nos ayude a guiar nuestro trabajo. Y la segunda es de recomendación: solo debemos tener un plan de comunicación si previamente hicimos los pasos de planificación y análisis requeridos. El plan es un instrumento (Crespo, 2006) de planificación de las acciones de información y comunicación interna previstas para un determinado período o año.

Para poder desarrollarlo, a continuación sugerimos algunos puntos de partida como:

- Convencer a la alta dirección o cargos superiores de la importancia de la comunicación.
- Construir alianzas a través de la organización para apoyar las iniciativas.
- Reconocer que ningún método será eficaz.
- Usar una combinación de enfoques y utilizar todos los canales disponibles.
- Respetar la diversidad cultural y los enfoques.

- Asegurarse de que los mensajes sean coherentes, con el tiempo y entre las audiencias.
- Asegurar la claridad de los mensajes y mantener las cosas lo más simples posible.
- Buscar, siempre que sea posible, desarrollar y mantener una comunicación multidireccional, el diálogo y la retroalimentación.
- Considerar si la comunicación está integrada en las etapas de planificación de todas las actividades.
- Etapa de revisión para comprobar lo que ha funcionado y lo que no, por qué.

Partiendo de esta base planteamos un proceso de elaboración de un Plan de Comunicación. En primer lugar, según sus objetivos los planes pueden ser (Formanchuk, s/año):

- Operativos: en los que apuntamos a que el personal sepa cómo hacer su tarea; conozca los aspectos operativos de la organización y de su puesto; reciba en tiempo y forma información; comprenda el rol de cada uno y pueda coordinar las acciones. En suma: se busca alimentar con información el trabajo del día a día.
- Estratégicos: Trabajamos para que conozcan la estrategia, rumbo, valores, objetivos, visión y misión de la organización.
- Motivacional - Integrativa: Trabajar sobre lo motivacional implica diseñar acciones de comunicación que están dirigidas a integrar a toda la organización y fortalecer la pertenencia y motivación; potenciar la implicación y participación del personal para alcanzar los objetivos propuestos; lograr el consenso acerca de las metas corporativas; y fortalecer el liderazgo y la consolidación de equipos.

Al avanzar en la elaboración de un Plan de Comunicación, podemos destacar las siguientes etapas (Crespo, 2006):

- Etapa de liderazgo: es aquella en la cual la dirección o gerencia debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización.
- Diagnóstico de la situación de comunicación interna: Saber muy bien qué tipo de acciones -campañas, mensajes y todo tipo de información útil- se ha desarrollado.
- Diseño de un plan de comunicación interna: donde se sepa bien el qué, quién/es, cómo, cuándo y dónde. La cultura y valores de la organización deben estar identificadas en el Plan de Comunicación para que los empleados se identifiquen con él.
- Comunicar el Plan de Comunicación, sensibilizar y negociar con distintos actores dentro de la organización. Tiene que existir una voluntad de cambio, que es uno de los elementos que nace del liderazgo. Se ha de ser consciente de los beneficios para la gestión de la organización y para su producción que tienen las políticas de comunicación interna, de la puesta en marcha de canales y acciones que favorezcan la participación e implicación del personal en la política de la organización.

- Implantación: donde debemos tener la implicación del personal. Implicado y motivado.
- Seguimiento y evaluación: Monitorear el desempeño de las acciones realizadas, corregir y continuar evaluando.

Las metodologías que desarrollaremos a continuación, nos ayudarán a identificar la importancia del Plan de Comunicación Interna, y que solo será útil en tanto y cuanto antes escuchemos ala organización y la alineemos a los objetivos y metas que nos proponemos como organización.

7. LA PROPUESTA METODOLÓGICA

7.1. Primero pensar y organizarnos

Mencionábamos anteriormente que la alineación de los miembros de una organización con ella, es la clave fundamental para poder alcanzar los objetivos tanto de la institución como de sus empleados. También, que el liderazgo, las motivaciones, el rol de los empleados, el intraemprendimiento y la innovación son factores que deben ponerse en valor a través de estrategias y herramientas que nos provee la CI. Si la CI no funciona, entonces la institución caminará de forma descoordinada, perdiendo la estabilidad que la misma le da como columna vertebral.

Pero antes de implementar una metodología para desarrollar la CI en una institución, debe estar segura de que todos los miembros de la organización, directivos, empleados, asesores, entienden el valor que la CI tiene para conseguir esta alineación organizacional. Debe existir una **disciplina pedagógica** que consiga una apertura hacia la construcción de esta disciplina que se impregnará en todos los niveles, áreas, procesos y actividades. La CI es la herramienta más global que tiene una institución. Todos deben entenderla, construirla, aplicarla y mejorar constantemente.

Luego, debemos enfocarnos en **diseñar una metodología** que le ayude a desarrollar la mejor estrategia que la institución necesite, en función de sus características, sus empleados, objetivos, situación financiera, etc. Si bien podemos tomar referencias metodológicas, siempre habrá que adecuarlas a la situación determinada. No hay remedios universales, panaceas ni manuales que puedan prescribir totalmente lo que se deba hacer. Eso sería sentenciar la CI antes de comenzar a diseñarla.

Una vez se cuente con una metodología adecuada a la institución, se diseña la **estrategia**, la cual tendrá un horizonte a mediano y largo plazo alineado con los objetivos de la organización. La misma deberá contener además métricas de medición que deberán aplicarse periódicamente para evaluar los resultados de las actividades. Y sobre todo estar alerta a que la estrategia se encuentre alineada a los cambios que se viven constantemente. Una estrategia es útil en tanto y en cuanto me permita

visualizar un horizonte a donde quiero llegar. Pero jamás debe servir como chaleco de fuerza que no me permita desviar las acciones para responder a las necesidades del entorno y de la propia organización. La estrategia debe revisarse anualmente si es necesario, y dependiendo la situación (crisis, situaciones excepcionales, cambios de ley) con mayor periodicidad sin que ello me implique no poder tener una visión global.

Por último debemos diseñar las **tácticas**, que nos van a permitir poner en práctica las herramientas para cumplir mi estrategia, para orientarla a los resultados y metas que quiera cumplir. Principalmente para poner en valor el talento, capacidades y habilidades que los miembros de la organización tienen para alcanzar los objetivos planteados.



Manuel Tessi (2012).

La importancia de este orden la resaltamos porque con frecuencia y en la mayor parte de las organizaciones, los manuales de comunicación interna, herramientas como una revista, un buzón de sugerencias o un blog anteceden a cualquier tipo de reflexión, análisis o estrategia. Y en muchas ocasiones hacen que la CI pueda perder el poder real que tiene en una organización o que se reduzca su valor a simples vehículos de información.

7.2. Una propuesta metodológica

Aquí resaltaremos la importancia que tiene la metodología para que la CI sea exitosa y consiga los resultados esperados. Consideramos que la utilización de determinada

metodología nos permitirá desarrollar una estrategia y tácticas adecuadas. Esto es porque la metodología no pretende prescribir contenidos, ni organigramas, ni las acciones que se deben llevar a cabo, sino que nos permite construir sobre cimientos ordenados que le darán una estabilidad a la estrategia que desarrolle y por ende una credibilidad y legitimidad a las tácticas que implemente.

A continuación propondremos una metodología que encontramos puede ser muy útil a la hora de desarrollar una estrategia de CI en una institución. La cual además se ajusta a la necesidad que la Administración Pública tiene en términos de innovación e intraemprendimiento que seguiremos abordando más adelante.

Manuel Tessi (Tessi, 2012) diseñó una metodología sencilla y clara para abordar la CI de forma integral en las instituciones. Esta es el resultado de muchos años de observación y de trabajo con empresas, instituciones públicas y centros de enseñanza la cual nos permite trabajar con la CI como una herramienta real con poderes para generar un cambio y promover la innovación.

Para ello, plantea 7 premisas que responderán a la necesidad de abordar los escenarios de manera simple, ágil y con movimiento circular, es decir que las mismas se encuentran en constante movimiento y se retroalimentan entre sí. Y además se enmarcan en un orden lógico establecido por la planificación, implementación y evaluación de todo proceso organizacional. Si alguna de estas tres instancias falla, entonces el proceso queda incompleto y tenderá a fallar.

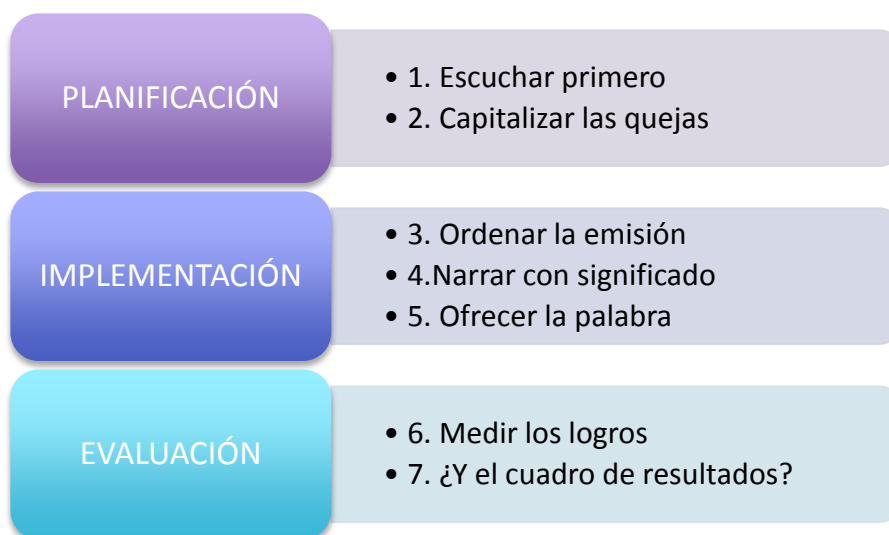


Gráfico: Manuel Tessi (2012:61)

7.2.1. Planificación

Premisa 1: Escuchar Primero

Escuchar debería ser la primera acción en toda comunicación. Tener información acerca de la situación del otro, nos permite no solamente poder entablar una conversación coherente sino además poseer algo poderosísimo que es la posición de mi interlocutor con respecto a un tema, un problema, una persona, etc.

Cuando las organizaciones escuchan a sus miembros, sabrán de manera cierta hacia donde dirigir sus esfuerzos y que elementos serán prioritarios a la hora de establecer metas y objetivos para cumplir unos resultados. Las organizaciones sordas a las necesidades de sus empleados son insostenibles, y aquellas que no toman en cuenta sus puntos de vista tendrán problemas que podrían haberse evitado.

Pensar, redactar e implementar una estrategia, un plan de comunicación debe empezar siempre con esta premisa. Las instituciones mejor comunicadas internamente son aquellas que tienen gran sensibilidad en esta materia y lo demuestran invirtiendo gran parte de recursos para escuchar a sus colaboradores.

Una escucha activa y efectiva que por medio de herramientas de análisis y evaluación puedan medir el impacto real que tiene esta premisa. Y esa escucha también debe alcanzar, y sobre todo, a los propios directivos. Ellos mismos deben escucharse, para poder entender la manera en que se comunican con la organización. Solo escuchándose a ellos mismos, podrán darse cuenta el estilo comunicacional que tienen y la efectividad que podrán o no tener con la organización.

Además, también se deben escuchar los silencios, e interpretarlos. Menciona Tessi que el silencio de los trabajadores rara vez implica entendimiento o acuerdo, sino todo lo contrario. O incluso llegar a extremos de desinterés o peor aún apatía.

Las crisis son también espacios muy poderosos para lograr una mayor comprensión y entendimiento de la propia organización. Y la comunicación es la herramienta más efectiva para salir de las crisis, y obtener beneficios de la misma para la institución, aprendizajes. Nunca son fáciles, pero nos permiten avanzar, corregir errores y aprender a gestionar el temor y la incertidumbre.

Cuando los empleados hablan y se sienten escuchados se comprometen más, se motivan para alcanzar los resultados y se implican de manera más profunda con los valores de la institución.

Premisa 2: Capitalizar las quejas

Dar lugar a las quejas de parte de los miembros de una institución es ya un paso importante a la hora de planificar una estrategia de CI. Las quejas deberían ser tomadas en cuenta como un activo fundamental a la hora de mejorar los procesos internos en una institución.

Sin embargo, el enfoque que Tessi le da a las quejas podría ser más productivo en tanto y en cuanto la CI sea abordada de forma integral en toda la institución, es decir como mencionamos anteriormente, cuando la responsabilidad de comunicar se

encuentra en todos los individuos de la organización y no solo en las cúpulas directivas. Siendo el emisor de la queja corresponsable de la CI en la organización, la canalización de estos aportes se centrarán en esfuerzos positivos y legítimos por mejorar un proceso o una actividad y no la queja vacía, sin fundamento ni interés real de mejora. Hay que canalizar las quejas como un aporte positivo a la organización a través de canales formales para evitar que se conviertan en rumores que afecten a la motivación, estabilidad y labor de los colaboradores.

Con todo esto, la fase de planificación debe complementarse y dar espacio a la escucha activa y quejas de los miembros de la organización. Le darán a la investigación previa y análisis de la situación, una mirada aun más profunda y cercana a las necesidades, potencialidades y talento de la propia institución.

7.2.2. Implementación

Premisa 3: Ordenar la emisión

Uno de los errores más frecuentes en CI es pensar que por enviar correos masivos, tener una revista interna y publicar un buzón de sugerencias ya estoy haciendo CI. Quizás estemos informando, pero comunicar es mucho más complejo que el envío de información, y muchas veces, tiende a ser todo lo contrario.

Sufrimos un exceso de información y el acoso continuo de medios electrónicos con múltiples mensajes que se vuelven en muchos casos imposibles de leer. Lo mismo pasa en muchas ocasiones con las comunicaciones al interior de las organizaciones. Los medios tecnológicos han facilitado la transmisión de la información pero lo que aún no están del todo desarrollado es la gestión o la digestión de la misma (veremos como avanza en este sentido el llamado “Big Data”). En un estudio sobre las herramientas más nocivas para la CI, sorprendentemente fue el correo electrónico el más señalado. El envío constante de e-mails en muchos casos nos lleva a centrarnos en lo urgente más que en lo importante, y en trabajar a golpe de bandeja de entrada sin espacio para el trabajo reflexivo que a veces necesitamos desarrollar. En algunas empresas se ha regulado por horarios el uso del correo electrónico y en otras empresas hasta se ha llegado al extremo de prohibirlo.

Muchas veces nos cuesta diferenciar lo importante de lo accesorio desviándonos de nuestras actividades cotidianas. Y eso altera de forma contundente nuestra actividad, productividad y relación con la organización. Hasta terminar ignorando los mensajes o comunicaciones que la organización envía.

Otro error frecuente es tomar las herramientas tradicionales de CI como obligatorias, sin siquiera entender si son efectivas para la organización o si se pueden construir o crear nuevas que estén más adaptadas a la realidad y necesidades de sus miembros. Esta inercia provoca una desafección por quienes reciben los mensajes de la organización, perdiendo la capacidad de asombro, motivación o curiosidad para nuevos canales de comunicación. Algunas instituciones ya están diseñando sus propias

plataformas de redes sociales, ya que se han dado cuenta que son los canales que normalmente usan los empleados los que van a generar una mayor adhesión, por arriba de herramientas tradicionales como la revista o el tablón de anuncios.

La diferencia existente entre la comunicación hacia fuera, con la comunicación al interior también genera un escepticismo muy peligroso. ¿Qué lógica tiene que la organización cumpla con sus usuarios-clientes-ciudadanos unos valores determinados de transparencia y participación, si al interior no lo practica con sus propios empleados?

Tessi menciona en esta metodología, cinco polos importantes a tener en cuenta para una gestión integrada de la emisión de los mensajes:

Equilibrio entre el exterior y el interior: como mencionamos anteriormente, no se puede enviar un mensaje al exterior de la organización si el mismo no se cumple al interior. Cuando el mensaje al interior está alineado, redundará en coherencia para los públicos externos.

Escucha-Emisión: Se debe escuchar a los empleados de la misma manera que se le envía mensajes. El equilibrio en este sentido es vital para poder interiorizar la CI de forma positiva, y ser parte de la emisión de esos mensajes.

Presencial-No Presencial: Hoy más que nunca, en la era de las telecomunicaciones, hay que hacer un gran esfuerzo por no perder de vista el poder que tiene la comunicación cara a cara. Encontrar espacios de comunicación presencial entre los miembros de una organización es uno de los principales desafíos al que nos enfrentamos.

Profesional-No Profesional: Si bien todos podemos comunicar y es una aptitud propia de todos los seres humanos, la profesionalización de la comunicación es fundamental para poder ordenar la emisión, establecer canales de comunicación exitosos, y asesorar a todos los miembros de la organización en las mejores prácticas de comunicación. Todos somos comunicadores y debemos ser parte activa en la CI, pero son los profesionales del departamento quienes deben coordinarlo y darle un sentido estratégico.

Vertical-Horizontal, y en red: No solo debe existir un equilibrio entre ambas direcciones de comunicación, sino que además creemos que debe primar en muchos casos la comunicación transversal y sobre todo en red. Hoy en día las jerarquías deben verse como una necesidad puramente organizacional pero no de procesos. Las comunicaciones lineales para arriba o para abajo generan cortocircuitos, mensajes equivocados pero sobre todo lentitud. Los diferentes niveles organizativos deben poder comunicarse con todos los miembros de la organización, este debe ser uno de los pilares de la transparencia que buscan las instituciones. Un mundo complejo, en constante movimiento y que genera cambios continuamente debe dar lugar a procesos de comunicación ágiles, flexibles y rápidos.

Premisa 4: Narrar con significado

Si está tan en boga el “*story telling*” en anuncios publicitarios, campañas políticas o conferencias de expertos, ¿por qué las instituciones deben ser aburridas y formalmente grises a la hora de comunicarse con sus propios empleados?. Las famosas circulares en muchas ocasiones no solo se vuelven aburridas e indigeribles sino que en muchos casos son imposibles de descifrar.

No debemos confundir formalismo con profesionalismo. Podemos comunicar de forma profesional dentro de una institución sin caer en los comunicados tipo testamento. La comunicación tanto escrita como hablada debe ser capaz de alcanzar diversos objetivos como informar, persuadir, promover, motivar, llamar a la acción, comprometer... Y en todos estos casos, hasta el caso de informar, solo se tendrá éxito si se logra un impacto en el receptor.

La comunicación debe transmitir mensajes significativos y son las emociones el ingrediente natural que captará la atención y sin duda logrará un mayor impacto. Como mencionábamos en otro capítulo, el ser humano normalmente toma decisiones con su cerebro más emotivo, que luego contrasta y busca justificación en su lado más racional.

¿Cuál es la mejor estrategia de CI? Aquella que finalmente logra que los empleados le encuentren sentido a su labor dentro de la institución, y se sientan comprometidos a la consecución de sus logros. Comunicación y motivación van de la mano, y son los mensajes con significado los que permitirán alcanzar mayores niveles de compromiso, aceptación y finalmente felicidad dentro de una organización.

Entonces, ¿para lograr una buena CI todos debemos ser buenos comunicadores? No todos tendrán las mismas habilidades para comunicar, ni el mismo estilo. Pero sin duda, se puede aprender a comunicar bien y existen técnicas y formación especializada que todos los miembros de una organización deberían recibir.

Premisa 5: Ofrecer la palabra, llamar a la acción

La escucha activa, la capitalización de las quejas y hasta la CI carecería de sentido si no se generan espacios para que todos los miembros de la organización puedan aportar sus ideas, su visión, sus propuestas de mejora.

Aquí es importante no caer en los recursos clásicos de comunicación unidireccional como correos de propuestas, buzones de sugerencias o cartas al director. Debe existir un verdadero enfoque de participación de los empleados con metodologías más innovadoras como el intraemprendimiento que abordaremos en el siguiente capítulo.

Y estas conversaciones se deben dar en espacios formales y legitimados, con resultados claros y contundentes. Sino, los esfuerzos por lograr una mayor participación e involucramiento de los empleados se vuelven inocuos desperdiciando oportunidades únicas de mejora y compromiso de los empleados. En estos procesos de participación y ofrecimiento de la palabra como lo llama Tessi, se descubren

aquellos líderes que impulsarán al resto de la organización a mejorar. Se descubren personas con una inclinación al emprendimiento y a generar nuevas ideas. Se descubren personas con motivación para el cambio y con deseos de generar esos cambios. Se descubren “los champions” que toda organización quiere detectar para poder impulsar mejoras y procesos innovadores de cambio.

7.2.3. Evaluación

Premisa 6: Medir los logros

Ninguna estrategia está completa si no se evalúan los resultados o el impacto que ha tenido en la organización. Cuando hablamos de ciencias que no son exactas y que son muy difíciles de medir o cuantificar como la comunicación, es donde más esfuerzo creativo hay que hacer. Estamos acostumbrados a evaluar con simples métricas numéricas, y nos olvidamos que existen cientos de indicadores que nos pueden guiar a entender si la estrategia que estamos implementando va por el buen camino.

Cuando se miden los logros y desaciertos, y se comunican, los empleados de la organización pueden percibir la influencia que los esfuerzos que se hacen en CI tienen. Esto no solo potencia el compromiso para seguir invirtiendo tiempo y esfuerzo, sino además denota un compromiso por generar estrategias a largo plazo que puedan replicarse y mejorarse en el próximo ciclo.

Y para ello debemos alinear los resultados esperados a las métricas de evaluación. Si nuestros esfuerzos se vuelvan a generar mayor productividad, entonces podemos medir los resultados con variables de trabajo. Si en cambio el objetivo es más motivacional, podemos asociarlo a la imagen o percepción que los empleados tienen de la organización. A veces los indicadores son difíciles de construir, ya que muchas veces no alcanzan los resultados esperados o bien no son definitorios. Por ejemplo, es muy normal que al preguntarle directamente a un empleado a través de una encuesta o una entrevista como ve a la organización, no exprese totalmente su visión o no alcance a manifestarla abiertamente. Sin embargo, métodos como el de las fotografías o las películas generan metáforas más creíbles y cercanas a la realidad. En una ocasión, un empleado no sabía como definir a su empresa, pero al pensar en una película mencionó Titanic “como cuando la orquesta sigue tocando aunque el barco se está hundiendo, todos sabemos que la empresa va a quebrar pero los directivos nos piden que sigamos trabajando como si nada pasara...”. Revelador.

Premisa 7: ¿Y el cuadro de resultados?

En esta última premisa, los departamentos de comunicación intentan cada vez poder incluir los resultados o impacto de la CI en el cuadro de resultados, es decir de que manera impacta en los resultados económicos de la empresa. En nuestro caso no es del todo aplicable, sin embargo si podemos hacer un paralelismo a los objetivos que tenga cada institución.

Si hablamos de un ayuntamiento, los resultados de la CI podrían asociarse a mejoras en la atención al ciudadano, o cantidad de trámites procesados con éxito. También podemos asociar los resultados de la CI a niveles de ausentismo, conflictos laborales, compromiso en actividades grupales, encuestas externas sobre percepción del servicio, entre otras. Y si hablamos de recursos, la eficiencia presupuestaria es sin duda un elemento a destacar como variable en un cuadro de resultados.

7.3. Una nueva aproximación: procesos LEAN

Si hablamos de innovar en el sector público debemos tener en cuenta que se necesita dar un giro radical de 180º a los procesos, métodos y enfoques que se utilizan. Mencionábamos la situación en la que nos encontramos: un entorno cada vez más complejo que cambia velozmente y que se encuentra relacionado a nivel global.

Entonces, ¿cómo abordar esta nueva situación si queremos llevar a cabo estrategias que sean ágiles, se adecuen rápidamente a los cambios, sean exitosas y se enmarquen en un mundo globalizado?

Estos cambios vertiginosos y la irrupción de la tecnología han hecho que los sistemas económicos y sociales, las empresas, las universidades, las organizaciones sin fines de lucro y ahora las administraciones públicas busquen nuevas formas de abordar las problemáticas, los desafíos y las necesidades de la sociedad. El cliente-usuario-ciudadano se posiciona en el centro de la escena y se vuelve foco de las decisiones de las organizaciones. Serán sus intereses los que primarán a la hora de definir una estrategia empresarial, un programa de desarrollo o una política pública.

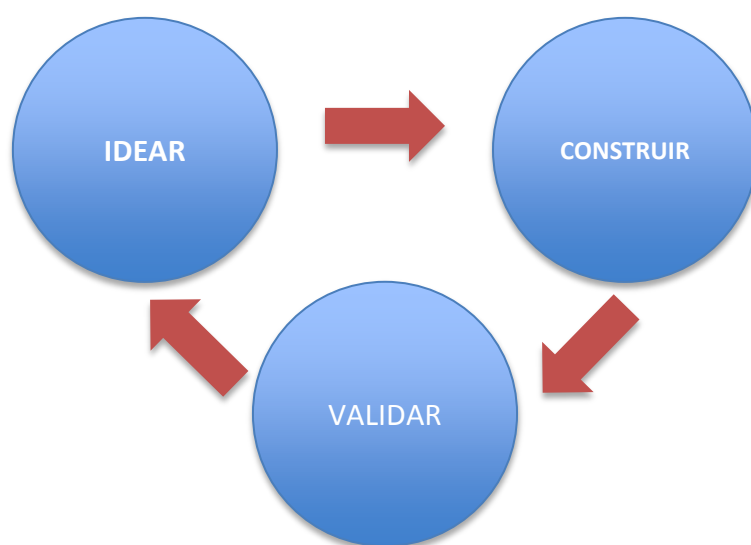
Como hemos señalado anteriormente, en las sociedades democráticas ha sucedido lo mismo. Ya no basta con brindarle a los ciudadanos servicios de excelencia y rendir cuentas de cómo se gasta sus impuestos. Ahora el ciudadano busca participar, conocer a fondo todas las instancias de la administración y colaborar para que se lleven a cabo de la mejor manera posible.

El fenómeno más mencionado en los últimos años (y no por ser reciente sino por volverse cada vez más necesario) es el de la cultura emprendedora. Los emprendedores son aquellas personas que en un marco de completa incertidumbre deciden llevar a cabo un proyecto, montar una empresa a través de una idea e invertir para poder hacerla realidad. Y cada vez más estas empresas de reciente creación o Startups buscan herramientas que le permitan llevar a cabo con éxito y al menor coste posible, y por supuesto sobre una base de innovación, cuestión fundamental para poder sobrevivir en un mundo tan competitivo.

El renombrado movimiento LEAN, impulsado en las empresas de reciente creación por el estadounidense Eric Ries (Ries, 2011) han hecho foco en esta necesidad que planteábamos más arriba. Las empresas y las organizaciones anteriormente tenían una vida útil superior a los 50 años... hoy en día esa esperanza de vida se reduce a 10, 5, 1 año si no innovamos, si no nos adecuamos al entorno. Y desde la famosa metodología

desarrollada en Japón en los años 50 por la empresa Toyota, hoy en día es una poderosa herramienta para entender como debemos abordar esos cambios y que procesos y cultura debemos impulsar al interior de nuestras organizaciones.

El proceso o método LEAN nos ayuda a ser más ágiles, y a trabajar con un enfoque en el cliente-usuario-ciudadano. Es el medio quien me va a dar la información necesaria de lo que funcionará. A partir de esto, puedo pensar, idear un producto, un servicio un proceso que inmediatamente debo construir, prototipar, implementar. Posteriormente, lo testearé con mi organización, mi público objetivo para que puedan darme una retroalimentación de la funcionalidad o éxito del mismo. Si funciona, adelante. Si no funciona, o lo modifico y vuelvo a emprender el ciclo, o directamente lo desecho. Y todo este ciclo, en el menor tiempo posible.



Si la asociamos con la metodología que nos propone Tessi, estaremos planificando/pensando, implementando/construyendo y finalmente evaluando/validando las ideas o procesos que proponemos al interior de la organización. La gran apuesta es animarnos a hacer esto de forma ágil, constante y con una dinámica emprendedora, sin miedo a fallar, a equivocarnos. El error hoy más que nunca enseña, indica cual es el camino adecuado para responder a las demandas internas de una organización sin miedo a equivocarnos.

Sin embargo, ante este temor de fallar, de equivocarnos, de perder credibilidad frente a la organización ¿qué solución proponemos? ¿Cómo podemos evitar esta situación? La única alternativa es hacer que todos formen parte de ese proceso, y no solo los niveles directivos.

7.4. El intraemprendimiento

Como mencionamos anteriormente, la Administración Pública a través del INAP está haciendo sus primeros esfuerzos en inculcar al interior de la organización la idea de

intraemprendimiento. Si bien el nombre aplicado es el de Intraprendizaje, nos quedamos con el primer término, ya que denota un llamado a la acción, a emprender, a realizar y formar parte de ese cambio y no solo aprender o ser espectador.

El intraemprendimiento es la clave que hoy en día las grandes empresas encuentran para poder convertirse en organizaciones dinámicas, ágiles y modernas acompañadas por la metodología Lean.

El objetivo radica por un lado en promover una cultura creativa y emprendedora dentro de la institución, con herramientas que permitan el florecimiento de ideas y propuestas para solucionar los problemas a los que se enfrenta la organización. Esas ideas, deben ser correctamente canalizadas, estudiadas y en caso de ser aprobadas dotadas de recurso para ponerlas en práctica a la brevedad e implementarlas para observar su posible impacto positivo en la institución. Esas personas además se convierten en los “champions” o “intraemprendedores” reconocidos por la organización con una visibilidad que permitirá ser fuente de inspiración de “yo también puedo aportar ideas creativas en mi organización”. De esta forma, el ciclo se va agilizando cada vez más y toda la organización comienza a ser parte de este cambio.

7.5. Innovación, siempre innovación

Un reciente estudio dirigido por Javier Solana y publicado por ESADE y la consultora Price Waterhouse Coopers llamado “España en el mundo 2033: cuatro escenarios para actuar ahora”, pone en el centro de la discusión que la innovación y solo la innovación será el catalizador para poder crecer de forma sostenible en los próximos años. Y solo los más talentosos podrán formar parte exitosa de esta nueva economía del conocimiento y la tecnología. Las condiciones económicas premiarán de forma creciente el talento y la innovación.

No hay marcha atrás en este escenario, la única vía exitosa para las organizaciones públicas es la innovación y estamos convencidos que la CI tendrá un rol excepcional y protagónico en la implantación de nuevos modelos y metodologías que respondan a esta necesidad.

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

1. FICHA TÉCNICA

Ámbito: nacional.

Universo: 258 instituciones de la Administración Pública española. Compuestas por:

- Gobierno Nacional.
- Comunidades Autónomas.
- Municipios.
- Empresas Públicas.
- Otros (Universidades, Institutos y Consejos)

Muestra: 54 entidades han respondido la encuesta enviada. Un 21,7% del universo.

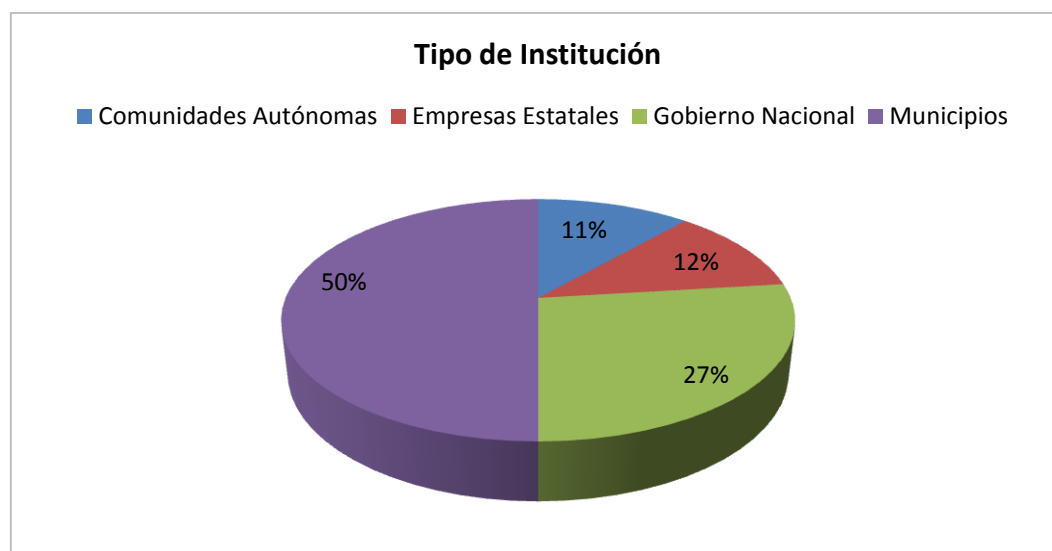
Margen de error: del universo de 258 instituciones de la Administración Pública española, el margen de error muestral es de +/- 10%.

Nivel de confianza: el nivel de confianza en nuestra investigación es del 90%.

Fecha: la recogida de datos se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2014.

Dirigida a: Directores de Comunicación/ Responsables de Comunicación y/o prensa/ Responsables Recursos Humanos/ Directores Generales de la Administración Pública.

De acuerdo al tipo de entidad, los municipios representan el 50% de la muestra. Le sigue en número de respuestas el Gobierno Nacional o central con un 29% de las respuestas y casi en igual cantidad empresas estatales con el 12% y las Comunidades Autónomas con un 11% de las respuestas a la encuesta realizada.

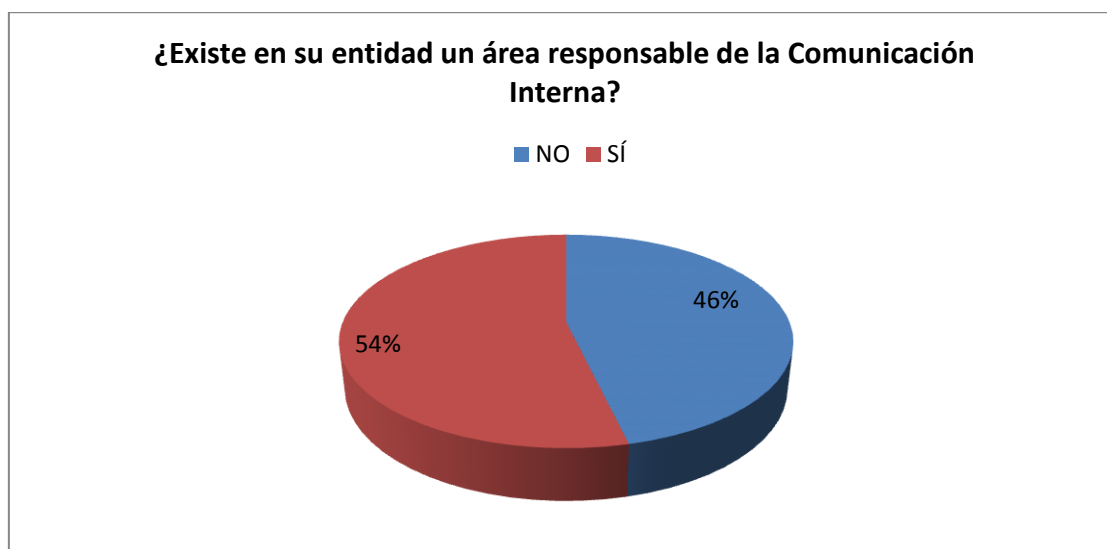


Dentro de este universo, las entidades que tuvieron una mayor participación fueron ayuntamientos, delegaciones de gobierno, institutos nacionales, ministerios, parlamentos autonómicos y otras entidades aisladas.

2. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿Existe en su entidad un área responsable de la Comunicación Interna?

Ante la primer pregunta, el **54% respondió que sí existe** un área responsable de CI, mientras que el otro **46% respondió que no**. Resulta sorprendente descubrir que aún no existe un claro espacio para el desarrollo de la Comunicación Interna, y la misma se continúe desarrollando bajo el paraguas de diversas áreas, quedando en la mayoría de casos desdibujada o completamente diluida.



De acuerdo a las respuestas obtenidas, se desprende además que de las Comunidades Autónomas que respondieron a la encuesta, solo una de ellas posee un área específica para el desarrollo de la CI. El resto dice no poseer un área semejante. Por el contrario, los municipios respondieron en su mayoría que si poseen un área, persona o ámbito de desarrollo para la CI.

En caso que exista, ¿dónde se ubica la función de la Comunicación Interna dentro del organigrama de la entidad?

Aquí encontramos una clara tendencia a ubicar la función de CI dentro del área de **Comunicación Externa y/o Prensa con un 41%** de los resultados, unificando así las actividades de comunicación dentro de una misma área y bajo una misma dirección.

Un **10%**, destaca esta función **dentro de Recursos Humanos**. Resulta comprensible ya que las actividades de CI están destinadas generalmente al público interno de la entidad, mismo público objetivo que tiene el área de RRHH.

El **21%** de las entidades que respondieron, han dicho que **la función se encuentra al lado del máximo responsable de la entidad**. Resulta muy interesante ya que denota una creciente concientización de la importancia de esta función dentro de una institución. Además, queremos aquí destacar que los municipios, que son las entidades que en mayor medida poseen un área específica de CI, son las mayoritariamente

posicionan al responsable de CI junto al máximo líder de la institución, en una relación de 3 a 1 en este caso.

Luego encontramos otras denominaciones o instituciones que ubican la función relacionándola a temas de imagen, gobernanza u organización interna.

Lo interesante de este resultado es identificar la tendencia de unificar su denominación bajo un mismo nombre, lo que permitirá destacar así su importancia, y en este caso se generen recomendaciones para que las instituciones ubiquen esta función en los Departamentos de Comunicación y/o directamente bajo la órbita del máximo responsable de la entidad. Teniendo una mayor homogeneidad, sus funciones y fines se verán de manera más nítida, logrando así un mayor impulso a que la CI tenga un rol más preponderante dentro de la Administración Pública española.

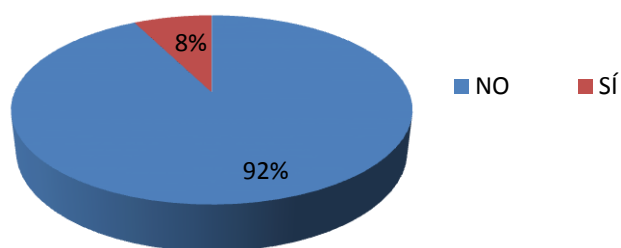


Presupuesto de Comunicación Interna

Teniendo en cuenta que casi la mitad de las organizaciones no tiene un área específica para la CI, resultan poco sorprendentes los resultados a la pregunta realizada de si la entidad posee un presupuesto específico para el desarrollo de actividades de CI.

El **92% asegura no tener un presupuesto específico**, poniendo de manifiesto la necesidad de revisar el estado de situación y de organización de las AAPP españolas.

¿Dispone de un presupuesto específico para desarrollar actividades de Comunicación Interna?

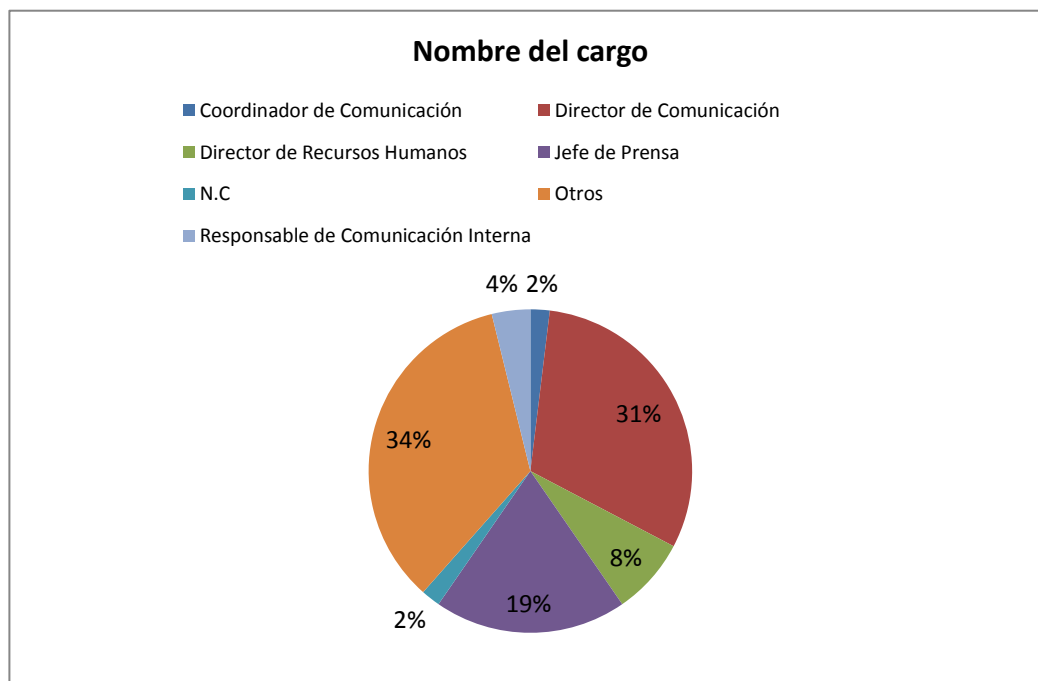


De las instituciones que participaron en la encuesta, solo algunas administraciones del Gobierno Nacional y municipios poseen un presupuesto asignado a la CI. Las CCAA y empresas estatales de la totalidad encuestada no tienen un presupuesto específico.

En cuanto a la cantidad presupuestaria dedicada al área, las pocas respuestas positivas ubican en general su inversión en torno a los 15 mil euros por año en comunicación interna, mientras que solo una administración del gobierno nacional aseveró invertir entre 30 mil y 100 mil euros al año.

3. PERFIL DEL RESPONSABLE DE CI EN LAS AAPP ESPAÑOLAS

¿Cuál es el nombre del cargo o en qué persona recae el área de Comunicación Interna en su entidad?



No existe un nombre homogéneo que designe al responsable de CI. En mayor medida, recae bajo el paraguas de Comunicación, recibiendo denominaciones similares como

Director de Comunicación (31%), Coordinador de Comunicación (2%) o incluso responsable de Comunicación Interna con un 4%.

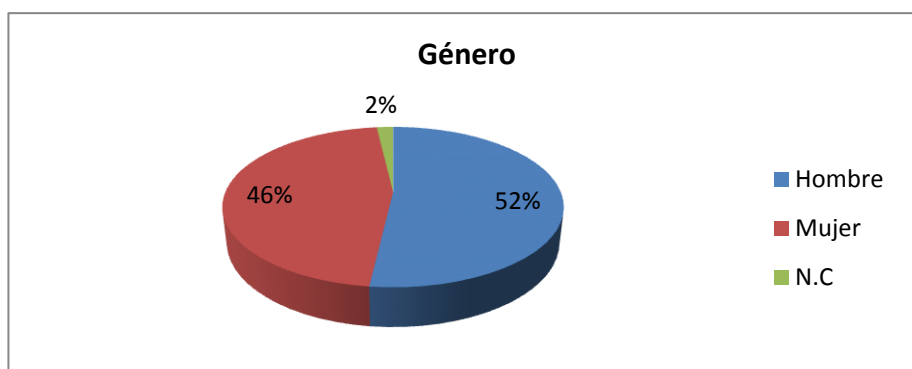
Un **20%** de las instituciones denomina al responsable de comunicación como **Jefe de Prensa**, denotando una responsabilidad o campo de acción un tanto más acotado para la persona.

Como **Director de Recursos Humanos** respondieron casi el **8%** de los encuestados, alineado con aquellas entidades que indicaron que el área de CI se encuentra bajo la órbita de RRHH. Esto responde en general a la creencia de que al compartir ambas funciones el mismo público objetivo (los miembros de la institución) resulta práctico o más eficiente englobar ambas actividades.

La presencia de mayor uniformidad la encontramos nuevamente en el área local, donde casi el 50% los nombra Directores de Comunicación. Conforme la función se vaya extendiendo en el resto de instituciones, cabría esperar una mayor uniformidad en la denominación del cargo.

¿Perfil medio del director/a? Hombre de 52 años

En cuanto a género y edad aquí nos encontramos con algunos datos que sorprenden o bien son bastante diferentes con el comportamiento del sector privado en el área de comunicación. La encuesta arrojó que existen más hombres que mujeres responsables de CI en las AAPP, con un **52% de hombres frente a un 46% de mujeres**.

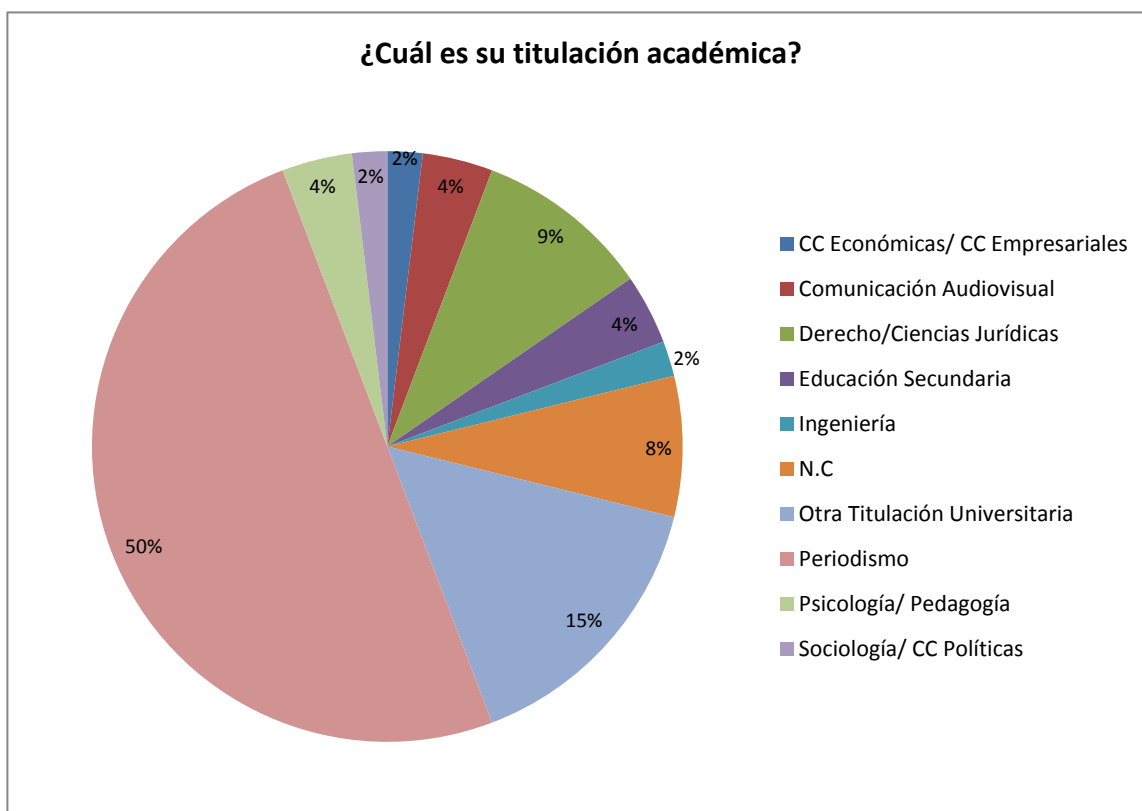


Tomando como base que las mujeres tienen en general una menor representación en puestos directivos que los hombres podríamos decir que aquí existe mayor igualdad de género. Sin embargo, si tomamos en cuenta que el área de comunicación posee en general mayor cantidad de mujeres que de hombres, lo natural sería que aquí las mujeres tuvieran una mayor representación en términos de cargos de dirección o responsabilidad.

¿Cuál es su titulación académica?

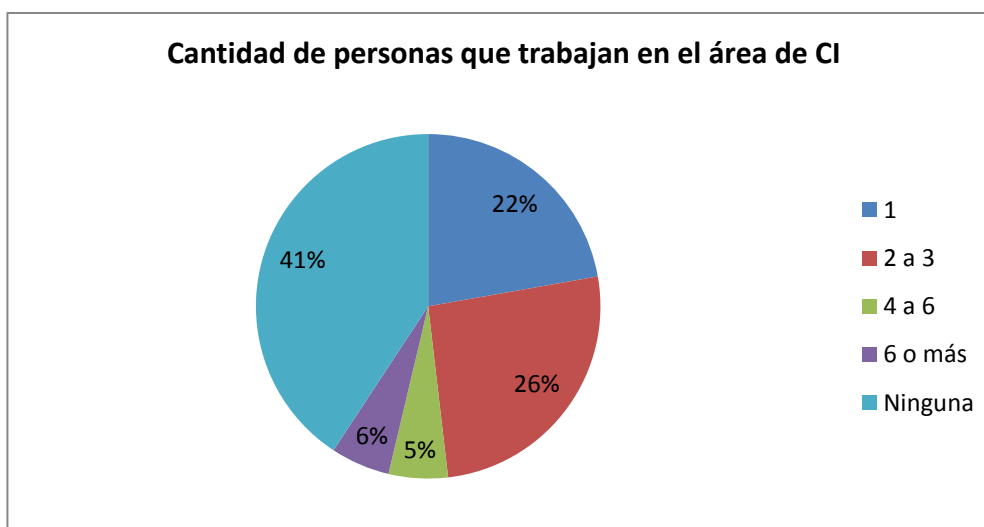
En cuanto a la titulación académica, el dato más destacable es que **el 50% de los responsables de Comunicación son periodistas**, la otra mitad tienen diversas titulaciones como Derecho, Ciencias Económicas, Psicología o Ciencias Políticas. **Un 8% de los encuestados no respondió**, pudiendo responder esto a la ausencia de titulación

universitaria o bien al desconocimiento en el caso que quién respondió no disponía de esa información. Este porcentaje además tiene correlación directa con la población de mayor edad que respondió.



¿Cuántas personas trabajan en el área de Comunicación Interna?

Al realizar esta pregunta, se pidió a los encuestados que contabilizaran como una persona a quien dedicara todo su tiempo a la Comunicación Interna y solo contara como media persona si solo lo hacía compartiendo con otras actividades. Si comparamos con otros estudios que se realizaron años atrás, podemos observar un retroceso en el área, ya que **el 22% de los encuestados afirma no destinar a ninguna persona a tiempo completo en temas de CI** o bien solo una persona pero a tiempo parcial.

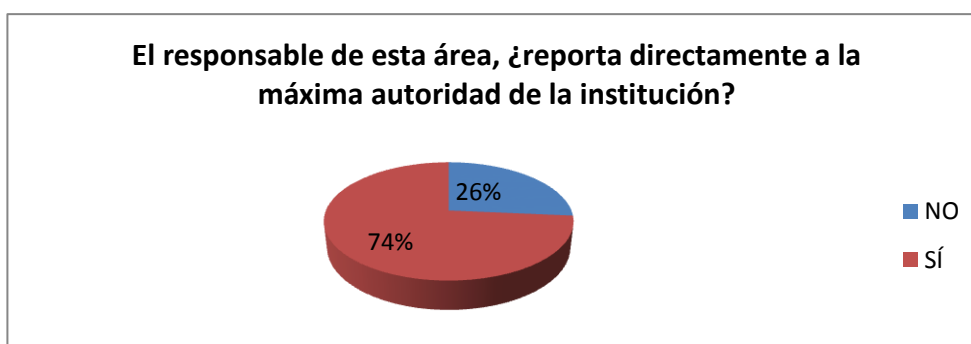


Un **22% de las organizaciones destina a 1 persona** (o dos a tiempo parcial) y un **26%, destina entre 2 y 3 personas** al desarrollo de actividades de Comunicación Interna. Solo las organizaciones de mayor tamaño como CCAA o Gobierno Nacional afirman destinar entre 4 y 6 o más de 6 personas al área de CI. Aunque son una minoría.

Ello demuestra que ha disminuido la cantidad de personas que se dedican íntegramente a esta función, lo cual puede deberse a las medidas de austeridad en las administraciones públicas y su consecuente recorte de personal.

Entendiendo a las personas como una de las herramientas más valiosas dentro de una organización y a menudo su mayor inversión, resulta evidente que la CI aún no se entienda como prioritaria dentro de las administraciones públicas.

Una de cal y una de arena



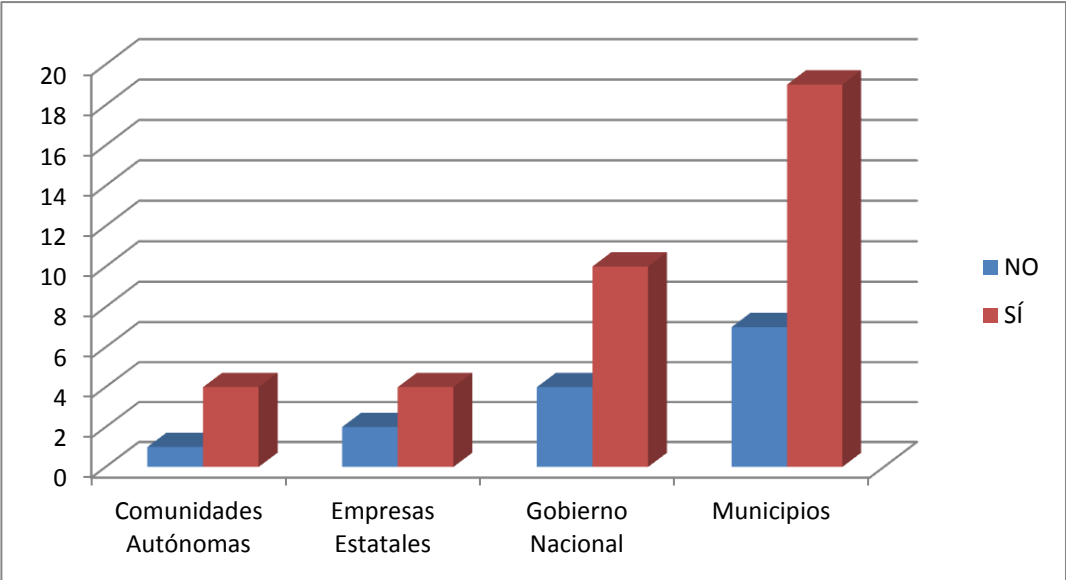
Para sopesar los resultados en términos de presupuesto o número de personas que se especializan en CI dentro de una institución, encontramos alentador saber que el **74% de quienes se responsabilizan de la CI sea en su totalidad o en conjunto con otras actividades reportan directamente al máximo responsable.**

Si segmentamos por tipo de organismo, los responsables de comunicación de los municipios son los que en su mayoría reportan directamente a la máxima autoridad, le siguen las administraciones del Gobierno Nacional, Empresas Estatales y Comunidades

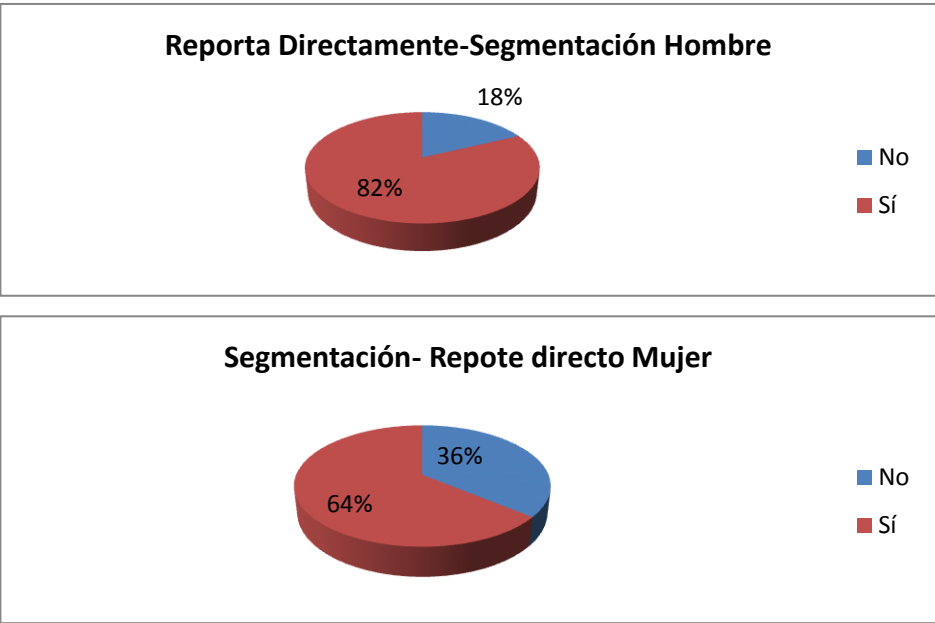
Autónomas. En un principio podríamos inferir que se debe a que son en general instituciones de menor tamaño y complejidad. Sin embargo, por un lado existen municipios de gran infraestructura como ciudades como Madrid, Barcelona, Sevilla... y por otro lado le siguen en porcentaje las administraciones del gobierno nacional, lo cual anularía dicha inferencia.

Sin duda, la razón más creíble la encontramos en la importancia estratégica que tiene la comunicación interna para cada entidad.

Reporte directo por tipo de organismo



Al segmentar el resultado anterior con la variable género, encontramos que cuando el responsable es hombre, ese porcentaje aumenta a 82% pero se reduce a 64% si esa persona es mujer. Con casi 18 puntos de diferencia la labor para alcanzar la igualdad de género en esta área también es una meta a alcanzar.



¿Cuáles son las características principales que tiene que tener un responsable de Comunicación Interna? (Máximo 5)

ÍTEM	MEDIA
8.1 Capaz de transmitir correctamente los objetivos de la institución	5,32
8.2 Persona motivadora y con dotes de liderazgo	4,64
8.3 Credibilidad	5,1
8.4 Inteligencia Emocional	4,46
8.5 Hablar bien en público	4,16
8.6 Conocimiento técnico de la institución	4,96
8.7 Lealtad a la institución política	4,12
8.8 Conocimiento de Idiomas	3,06
8.9 Profesionalismo	5,0
8.10 Educación y formación en comunicación	4,82
8.11 Cualidades para trabajo en equipo	4,9

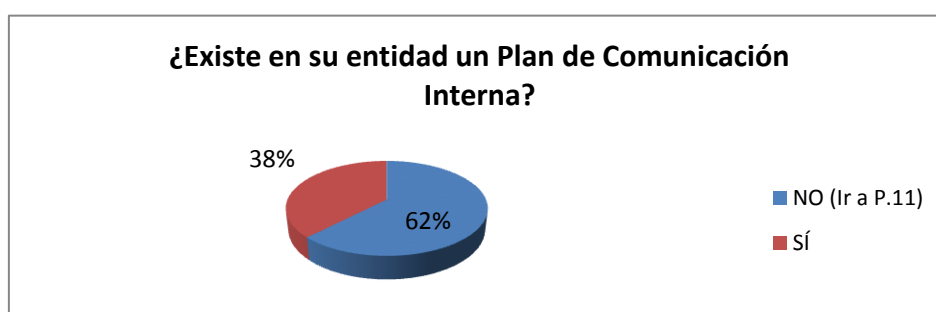
En esta pregunta los encuestados respondieron sobre las características principales que tiene que tener un responsable de Comunicación Interna. En promedio la cualidad más reconocida –con un 5,32- es la capacidad de transmitir correctamente los objetivos de la institución. Seguida de la credibilidad (5,1), el profesionalismo (5,0), el conocimiento técnico de la institución (4,96) y cualidades para trabajo en equipo (4,9).

4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La existencia de un Plan de Comunicación Interna responde a una visión clara sobre la importancia de la CI para una organización. Y en general al desarrollo de una estrategia previa para establecer objetivos, metas, evaluaciones, entre otros.

En este estudio se vuelve a poner de manifiesto, como ya ha ocurrido en otros estudios previos, la escasa relevancia que la CI tiene en las administraciones públicas actualmente o bien el poco desarrollo que se le ha dado al tema dentro de una estrategia global de comunicación que en general todas poseen.

El 62% de los encuestados afirma no tener un Plan de Comunicación Interna, es decir casi dos terceras partes de las instituciones públicas no planifican lo que van a comunicar al interior de sus organizaciones, ni como lo harán, ni tampoco analizan si lo están ejecutando de la manera correcta.

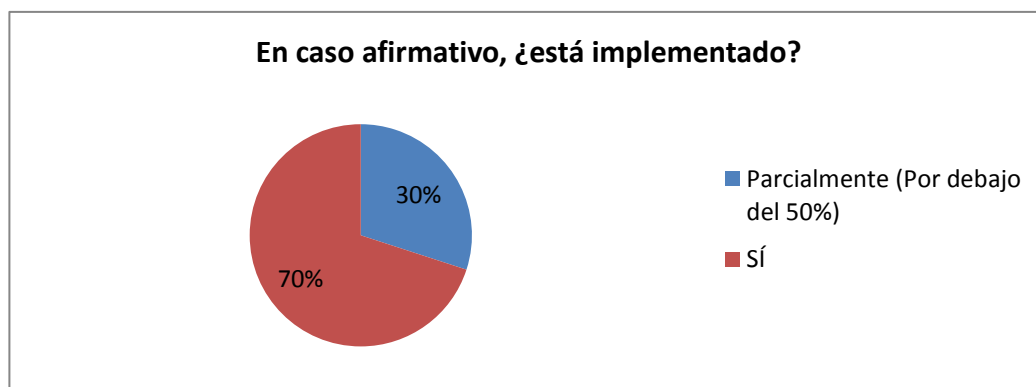


Esto nos debe hacer saltar una alarma, ya que la existencia de un departamento exclusivo para CI o bien de un equipo de más de 6 personas son elementos deseables pero no determinantes dentro de las instituciones. Sin embargo, la no existencia de un plan o de una estrategia genera mayor preocupación. La comunicación interna existe per se, pero lo que no existe aquí es un ordenamiento planificado y pensado sobre cómo hacerlo. Y ello nos lleva sin duda a problemáticas, ineficiencias y desmotivaciones por citar algunos problemas dentro de nuestras instituciones públicas.

Si segmentamos la pregunta por tipo de institución, no encontramos alguna correlación relacionada al tamaño, cantidad de personas o presupuesto de la institución. Simplemente en algunas instituciones a nivel nacional, autonómico o municipal se tiene un Plan de CI y en otras no. La decisión es totalmente discrecional y responde en este caso a la visión del responsable de Comunicación.

Ahora bien, poseer un Plan de Comunicación Interna es un buen comienzo pero no alcanza. El Plan debería estar implementado y evaluado periódicamente para asegurarse que responde a los objetivos de la institución y que las acciones reportan impactos positivos.

En este sentido, de las instituciones que tienen un Plan de CI **el 70% afirma tenerlo implementado y el 30% solo parcialmente**, esto quiere decir que pueden haber partes del mismo que o se ejecuten o lo que sucede normalmente que no se evalúe para analizar si responde a los objetivos planteados en la fase de planeación.



¿Por qué cree que no existe un Plan de Comunicación Interna?

Ya hemos comentado sobre las ventajas de poseer un Plan de CI e implementarlo, pero es importante conocer además las razones que las instituciones tienen para no diseñar un Plan. Conociendo los motivos del problema se podrá llegar a una solución.

La respuesta más extendida ha sido con **un 37% “porque se hace en el día a día”**. Es decir, no se le da importancia de tipo estratégica, que merezca ser planificada. Consecuentemente la vorágine y las actividades diarias son quienes definen las acciones. Resulta interesante observar que además ninguna de las instituciones que dio esta respuesta tiene un presupuesto asignado a CI.

La segunda respuesta más popular fue con **un 12% porque “no lo ven necesario”**. Si bien muchas de estas respuestas pueden estar asociadas a que las acciones de CI se recogen en un Plan más amplio que puede ser el de Comunicación General, vuelve a quedar claro que la CI no es una prioridad en las instituciones públicas españolas y no consideran que pueda generar un impacto decisivo en la organización.

Con un **9%** algunas instituciones respondieron que no poseen un plan **por posponerlo en el tiempo**, mientras que un **6%** por **no contar con la formación o herramientas adecuadas para desarrollarlo** o porque **nadie lo ha pedido**. Las demás respuestas son similares, o bien por inercia o bien se está desarrollando pero no se ha terminado o porque cada área gestiona su CI de forma aislada.

Estas últimas respuestas son las menos preocupantes, ya que este tipo de estudios y manuales que estamos desarrollando nos permitirán darles alguna solución. Sin embargo, cuando el concepto de la importancia estratégica de la CI está en entredicho, la labor es mucho más ardua y debe ser más profunda. Se trata de crear una conciencia de que la CI dentro de la organización es incluso más importante o previa a la comunicación externa o la relación con los medios. Si la institución goza de buena salud al interior, eso se reflejará en su relación con el entorno.



Las herramientas que se utilizan

Los canales de comunicación y las herramientas que se utilizan van cambiando cada vez más, adquiriendo mayor importancia aquellas de tipo online o digital en

comparación a las de tipo offline, gráficas o presenciales. Sin embargo, de acuerdo al nivel tecnológico de las instituciones, aún en las administraciones públicas herramientas de tipo offline siguen teniendo un peso considerable.

12. ¿Podría indicar de las siguientes herramientas o canales de comunicación cuáles utilizan en su institución y con qué frecuencia? (del 1 al 5 donde 1 es poco frecuente y 5 es muy frecuente)

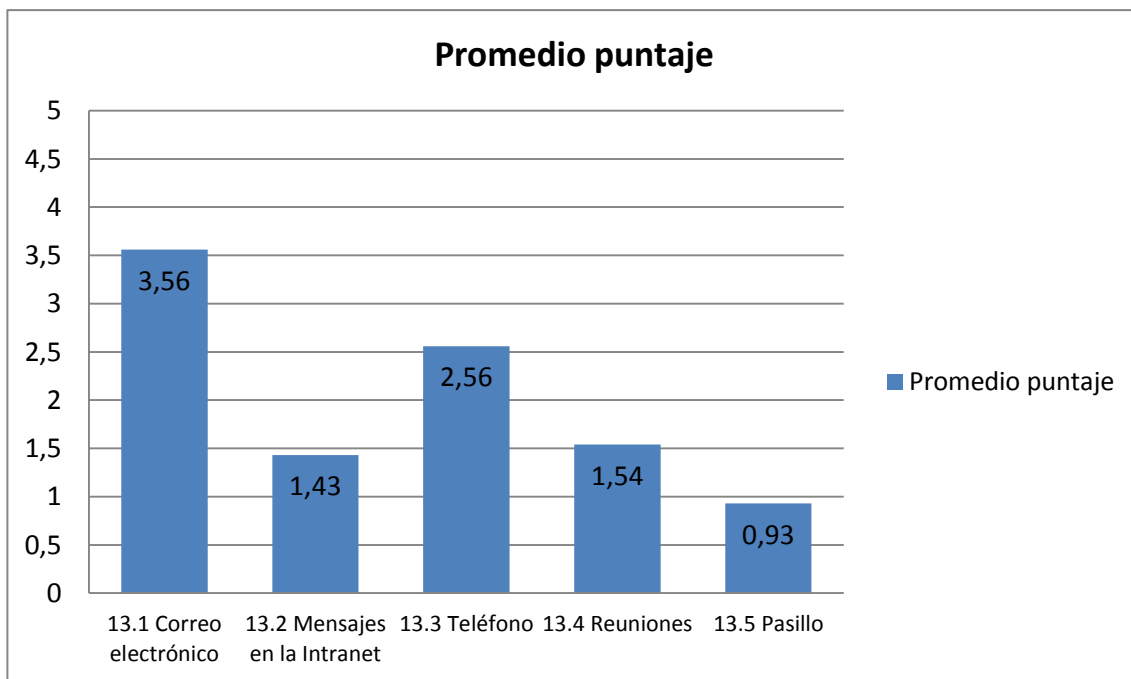
Herramientas o canales de comunicación	PROMEDIO
12.1 Mail	5,9
12.2 Intranet	4,2
12.3 Buzón de sugerencias	2,4
12.4 Tablón de anuncios	2,5
12.5 Revista Interna	0,9
12.6 Reuniones Formales	3,4
12.7 Reuniones informales	3,6
12.8 Jornada de puertas abiertas	1,1
12.9 Teléfono	3,9
12.10 Chat	1,5
12.11 Memorandos	1,9
12.12 Manual de acogida	1,8
12.13 Video Institucional	1,4
12.14 Jornadas de formación	2,8
12.15 Otros	0,05

La evidencia muestra que el mail es la herramienta más utilizada con un promedio de 5,9 puntos, seguido de la intranet con 4,2 puntos y, en tercer lugar, el teléfono con 3,9 puntos.

Posteriormente las reuniones informales (3,6 puntos) y formales (3,4 puntos) y las jornadas de formación, aparecen como la segunda tríada más optada por los encuestados.

¿Cuál es la herramienta más utilizada por los empleados para comunicarse?

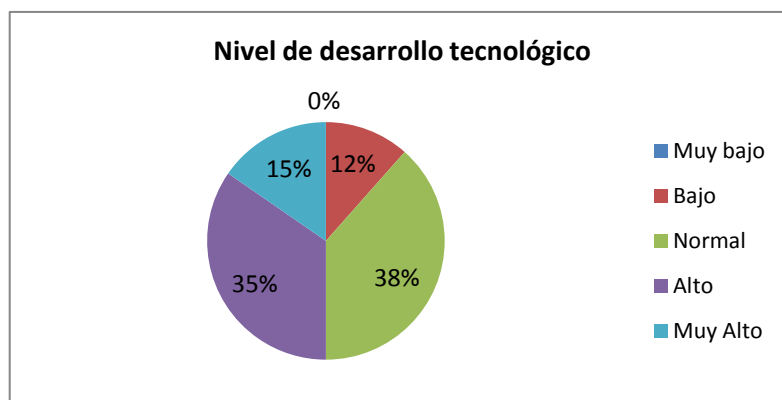
1º	Correo electrónico
2º	Teléfono
3º	Reuniones
4º	Intranet
5º	Pasillo



Si analizamos la herramienta más utilizada por los empleados para comunicarse entre ellos, el correo electrónico es el medio más común, seguido por reuniones formales, teléfono, la intranet y por último las conversaciones de pasillo. Al tratarse de respuestas más cualitativas que cuantitativas, no podemos tomar al pie de la letra estas respuestas ya que en muchos casos las conversaciones de pasillo superan y con creces a las reuniones o incluso a los correos electrónicos, en cuanto a tiempo invertido para ello.

Sin embargo, lo que podemos analizar de este resultado es que los medios virtuales o más modernos se intercalan con los medios tradicionales. El trabajo en la nube y la utilización de plataformas de comunicación interna como las intranets o CRM's se desarrollan cada vez más completas, sencillas de utilizar y con grandes ventajas para los empleados brindando a su vez una mayor eficiencia para la organización.

Del 1 al 5, ¿qué nivel de desarrollo tecnológico en sus herramientas de comunicación considera que tiene su institución en comparación con otras instituciones del ámbito privado? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)



Destacamos aquí que el **38%** de los encuestados respondió que **el nivel de desarrollo tecnológico de sus herramientas es “normal”** lo que equivale a decir aceptable, **un 35% alto y un 15% muy alto.**

Sorprendentemente, ninguno de los encuestados respondió que su institución tiene un nivel de desarrollo tecnológico muy bajo o nulo en sus herramientas. Esto puede deberse a que al contar con un mínimo nivel de informática (intranet y utilización de correos electrónicos), sumado a la democratización del acceso a las tecnologías, se tiende a pensar que existe un mínimo nivel de inversión en tecnología.

Sin embargo, debemos partir de la base de que la utilización de ordenadores, correos electrónicos o portales web deben considerarse como herramientas tradicionales o mínimas que debe tener una institución y que aquellas que denominamos “tecnológicas” deben ser herramientas más novedosas y que brindan una agilidad y eficiencia diferenciadora. Tal es el ejemplo de los almacenamientos virtuales o “nubes” que permiten a las personas acceder a su información en cualquier momento desde cualquier lugar. O bien sistemas de chats internos para comunicación con empleados o entre compañeros, o bien aplicaciones específicas para evaluar, medir o analizar impactos como CRM's o plataformas de software diseñadas especialmente para cada organización y respondiendo a determinada necesidad de la gestión diaria.

Más adelante presentaremos algunas herramientas que sin duda tienen que considerarse a la hora de invertir en tecnología para mejorar los procesos de comunicación interna dentro de una institución.

5. ESPACIOS DIGITALES: La Intranet

La Intranet se ha convertido en los últimos años en la herramienta más integradora y dinámica que poseen las instituciones para centralizar su información y mantener comunicadas, informadas y actualizadas a una mayor parte de personas dentro de la institución. En algunas organizaciones, donde las personas se encuentran mayoritariamente fuera de una oficina como puede ser el caso de agentes de tránsito, personal de limpieza, médicos o bomberos el acceso a un portal o a una web puede ser ocasional. Sin embargo, con la elevada penetración de conectividad que hoy en día las personas poseen a través de smartphones sin duda esto no debería ser un impedimento. O bien existen otras formas para mantener a todas las personas informadas como plataformas de comunicación a través de SMS para aquellas personas que no poseen un Smartphone.

¿Qué tipo de información contiene la intranet de su institución?

Porcentaje de Instituciones que tienen la siguiente información dentro de sus Intranets:	SÍ	NO
Noticias relacionadas con el ámbito de trabajo	94%	6%
Calendario laboral y de actividades	90%	10%
Espacio para dejar sugerencias	86%	14%
Oferta de formación en instituciones	84%	16%
Formación on-line		
Información sobre la institución, cargos, sueldos...(transparencia)	71%	29%
Puestos vacantes		
Objetivos de la Institución	61%	39%
Saludo de las autoridades	55%	45%
Visión estratégica, misión y valores	43%	57%
Chat entre empleados y miembros de la institución	27%	73%
Anuncios de compra-venta	24%	76%
Cumpleaños, aniversarios y otras fechas festivas	8%	92%
Otros (mencionar) - Actividad Parlamentaria - Organigrama - Ofertas para empleados	11%	89%

Cuando analizamos el contenido que publican las organizaciones en sus intranets, podemos constatar cuáles son las prioridades comunicativas que tienen para con los miembros de la institución, y si hacen de esta herramienta un uso estratégico o bien solo coyuntural.

Observamos que el **94%** de las instituciones públicas de España que tienen intranet publican noticias **relacionadas con el ámbito de trabajo, un 90% el calendario laboral y actividades**, espacios de sugerencias u ofertas de formación en instituciones. Esta utilización está claramente orientada a la función de la persona como empleado y desde una perspectiva de recursos humanos.

El porcentaje disminuye cuando analizamos información de tipo estratégico, orientado a la comunicación de los funcionarios como miembros imprescindibles para alcanzar sus objetivos. Solo el 57% de las instituciones publica los objetivos de la institución, un saludo o mensaje de las autoridades (52%) o la Visión estratégica, misión y valores (41%).

Entendemos aquí que la información referente a la gestión diaria del trabajo de las personas como el calendario laboral o los puestos vacantes sean de relevancia, pero ninguna intranet o portal web debería obviar aquella información que permita a los empleados formar parte de la visión estratégica, conocer los objetivos, participar en la

toma de decisiones (con mayor o menor impacto) o acceder a sus archivos o correos electrónicos a través de una nube.

En la encuesta realizada por Inforpress en el año 2010 sobre la CI en las AAPP, destaca que las organizaciones se comunican con sus empleados principalmente a través de la Intranet. Esto es lógico porque de alguna manera resulta más sencillo y práctico subir todas las comunicaciones e información al portal y que sean los empleados quienes accedan y se informen. Sin embargo si analizamos de que manera se comunican más los empleados y encontramos que la intranet ocupa el 4º lugar, notamos poca correlación entre cómo quiere comunicarse la institución con los empleados y como se comunican en la realidad.

La solución sería aquí desarrollar herramientas nuevas que generen verdadera comunidad, donde los agentes no sean pasivos o activos sino eslabones necesarios para viralizar esta comunicación y que genere un impacto real en la institución.

6. EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN: ¿Medimos el Impacto?

Poco se ha estudiado y trabajado en el ámbito de la evaluación e impacto de la Comunicación Interna en las instituciones. No solo no se tiene en cuenta en la mayor parte de las instituciones sino que en los estudios desarrollados hasta el momento tampoco se indaga sobre esta cuestión.

Actividades como la comunicación encuentran en muchas ocasiones dificultades metodológicas la hora de medir su impacto. Pero esto se debe a en gran medida a: 1) porque se cree que solo lo que es cuantificable monetariamente es susceptible de ser medido, 2) porque no se han desarrollado las herramientas adecuadas para poder medir 3) porque simplemente se actúa bajo una lógica que responde a la vorágine del día a día sin mayor interés por planificar y ejecutar las acciones de forma que causen un mayor impacto.

En la era donde casi cualquier objeto o proceso puede ser “prototipado” en una universidad, un centro de innovación de una empresa o el garaje de una casa, el factor metodológico no debería ser una traba. Y si pensamos en el dinero que se invierte en personas, formación, herramientas de comunicación –entre otras- y los relacionamos con los índices de productividad, disminución del ausentismo o reconocimientos externos sí que lo podemos monetizar. Con lo cual, la evidencia nos muestra que debemos atacar en primer lugar la tercera opción mencionada: tomarnos la comunicación interna como una cuestión estratégica prioritaria para alcanzar los objetivos de la institución.

Hoy más que nunca, que la sociedad exige rendición de cuentas de la labor de las administraciones públicas, debemos ser capaces de responder con agilidad brindando la máxima información de una forma clara, transparente y veraz. Pero como siempre mencionamos, primer se debe empezar al interior.

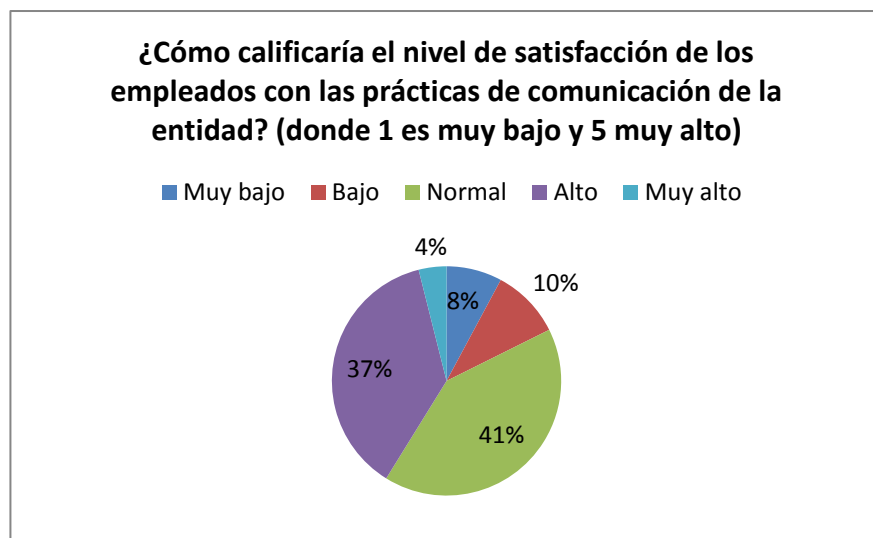
En el año 2014, el **30% de las Administraciones Públicas de España no realiza ningún tipo de análisis o evaluación de las acciones de comunicación interna** en su institución, ni siquiera reuniones esporádicas con los responsables de la actividad (una de las opciones).

Pregunta	SÍ	NO
No realizan ninguna evaluación	30%	70%

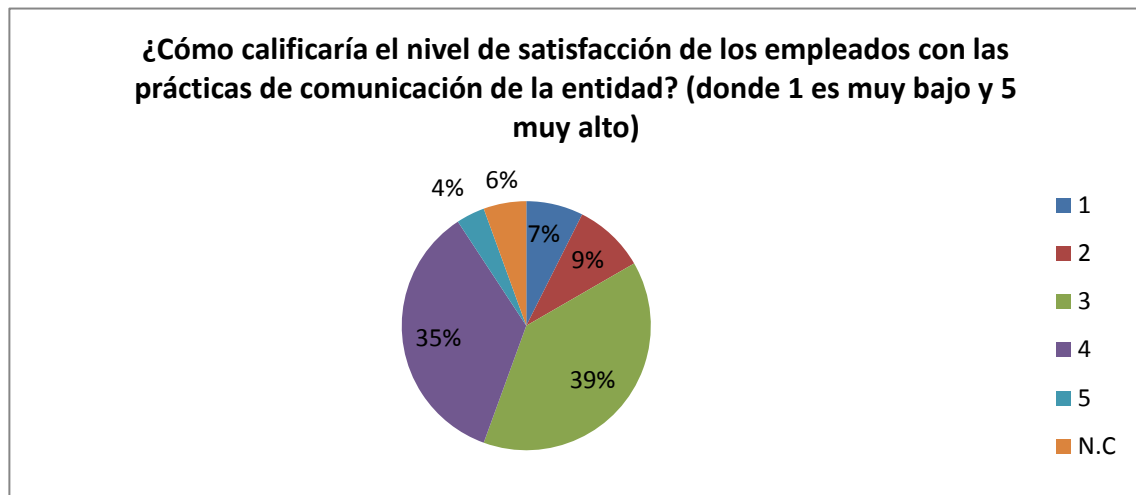
Aquellos que si realizan algún tipo de análisis o evaluación, la mayoría se elige métodos sencillos relacionados con el día a día como **reuniones esporádicas en un 95%** o de tipo reactivo, cuando se debe **analizar una situación derivado de un conflicto interno** en un **89%**. Solo el 34% de quienes realizan alguna evaluación hacen encuestas a los empleados (34%), Focus Groups (34%) o analizan los comentarios que les llegan al buzón o en la intranet (55%).

Pregunta	SÍ	NO
Encuesta a los empleados	34%	66%
Focus Group o entrevistas en profundidad	34%	66%
Reuniones esporádicas a los responsables de áreas	95%	5%
Análisis de comentarios	55%	45%
Análisis de la situación ante un conflicto interno	89%	11%

¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación de la entidad?

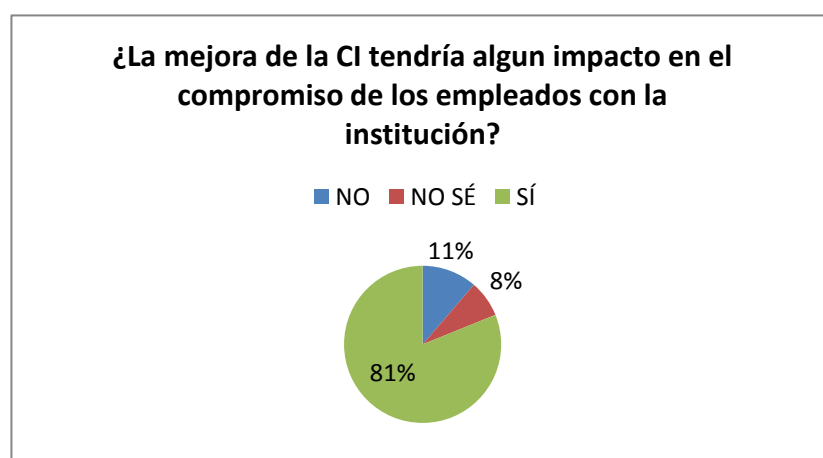


Aquí es importante recordar que quienes respondieron mayoritariamente a la encuesta fueron responsables de comunicación interna o comunicación, con lo cual las respuestas pueden no ajustarse a la realidad. Sobre todo si tenemos en cuenta que casi no se realiza investigación o se implementan herramientas metodológicas para analizar el impacto de la comunicación interna en la organización. Es quizás por ello que casi **el 75% de las organizaciones respondieron que el nivel de satisfacción de sus empleados es normal o alto**, e incluso un tímido 5% respondió que muy alto. En este porcentaje seguramente encontraremos las buenas prácticas que se llevan a cabo en algunas instituciones.



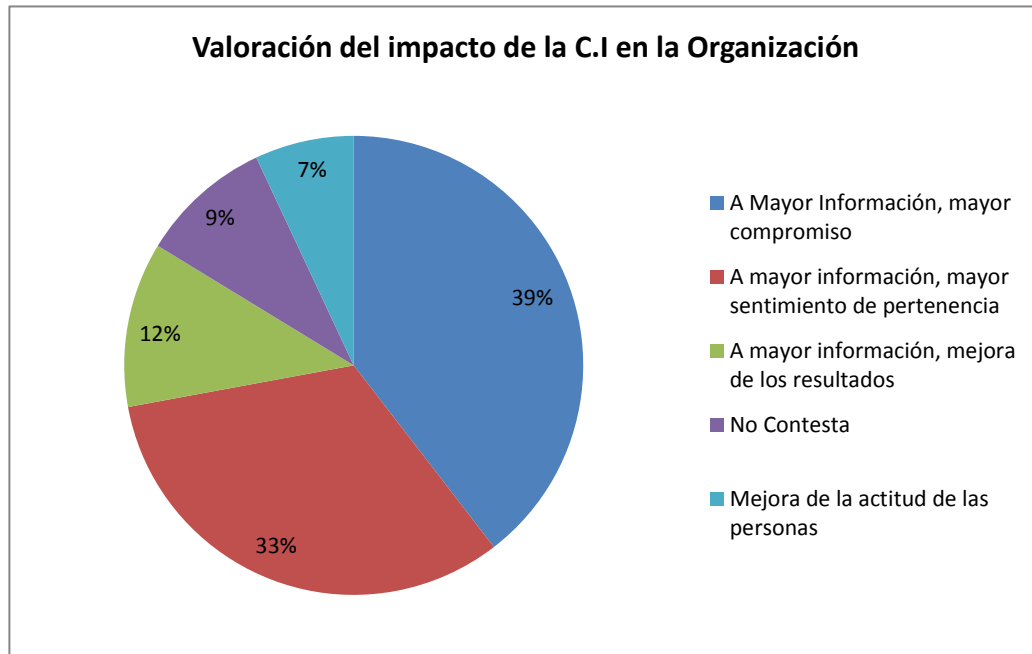
Solo el 7% respondió que los empleados no están nada satisfechos y un 9% que lo están muy poco. Destacamos aquí un 6% que optó por no responder a la pregunta.

Sin embargo, cuando preguntamos si **la mejora de la Comunicación Interna tendría algún impacto en el compromiso de los empleados en la organización** el **81% no duda en responder que si**, un 8% duda y un 11% más escéptico duda que sea importante o que genere algún impacto positivo diferenciador.



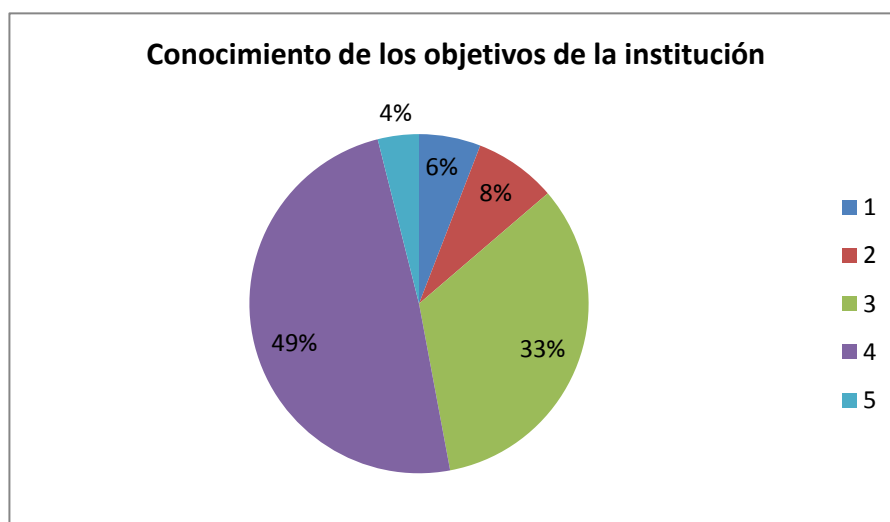
Si les preguntamos ¿por qué cree que tendría un impacto? **El 39% confía en que la información permite a los empleados sentirse más comprometidos con la**

organización y un 33% que además incrementaría su sentimiento de pertenencia. Un 12% va más allá y menciona que los resultados son parte de ese impacto que generaría la CI. Un 7% lo liga directamente a la actitud de las personas, que se podría sumar al sentimiento de pertenencia y un 9% no responde, ya que quizás prefiere comenzar a evaluar y responder con resultados fehacientes.



¿Cómo calificaría el conocimiento de los empleados de los objetivos de la institución? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)

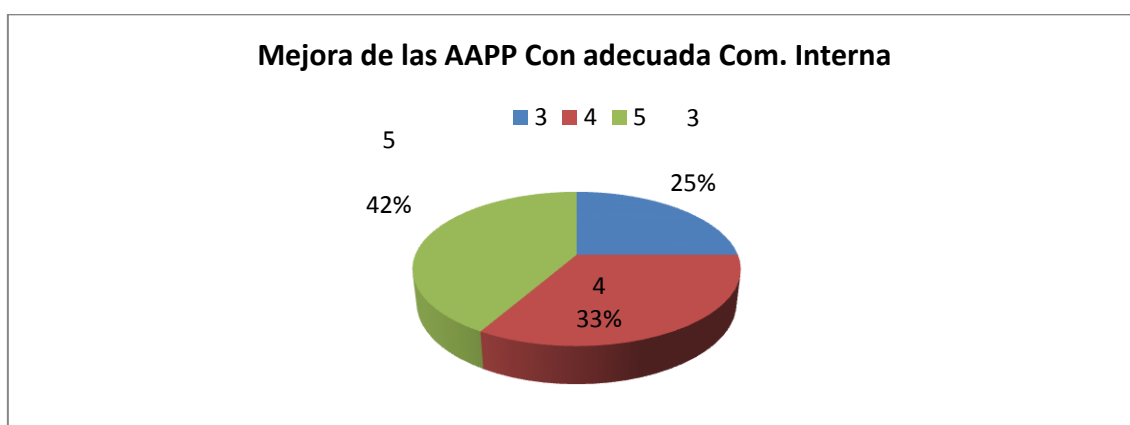
La mayoría de los responsables de comunicación confía en que **los empleados tiene un conocimiento entre normal (33%) y alto (49%) de los objetivos de la organización.** Solo un 4% aseveró que el conocimiento era total. Esto significa que casi el 14% de las organizaciones afirma que sus empleados no saben a qué se dedica la institución, cuales son las metas que debe alcanzar o que servicios le está brindando a la sociedad.



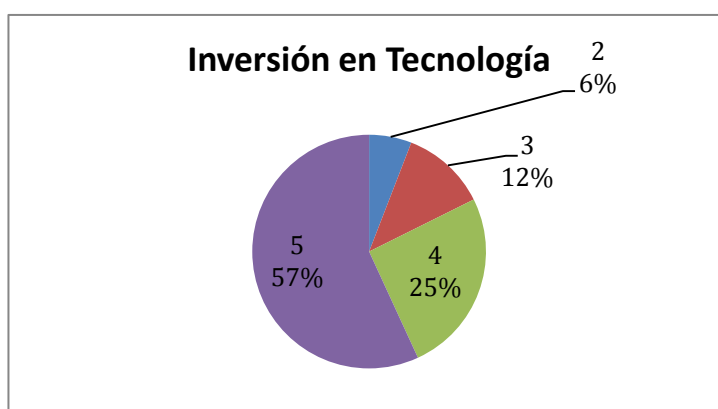
7. IMAGEN, INNOVACIÓN, CAMBIO

¿Cree que la imagen de las administraciones públicas mejoraría con una adecuada comunicación interna?

Finalmente, encontramos un motivo para confiar que los responsables de comunicación en las instituciones de la Administración Pública española comprenden la importancia de la CI para mejorar la gestión e imagen de las instituciones. Todas están convencidas que su imagen, su reputación interna y externa y credibilidad pueden mejorar algo en un 25%, mucho 33% y ampliamente con un 42%.



Y si además de confiar en el impacto positivo en la imagen, la gestión y el compromiso de los empleados con la institución creemos que innovar en la forma que gestionamos la comunicación, las herramientas que utilizamos y como nos relacionamos al interior, el impacto podría ser mucho mayor y escalable a todos los niveles y tipos de organismo.



Todas las entidades creen que introducir metodologías para innovar en diversas áreas les permitirá mejorar los procesos, experimentar con nuevas herramientas y transformar las instituciones en organizaciones más ágiles con capacidad de adaptarse a los nuevos retos y responder así a las demandas de la sociedad. Algunas más que otras, el 57% indica que mucho y el 25% bastante.

Para innovar, el primer factor que se necesita es la viralización de la cultura de la innovación, que permite a los empleados utilizar parte de su tiempo laboral a pensar soluciones, investigar nuevos procesos o diseñar productos, cambiar lo que se hacía bien por algo mejor, y abandonar aquellos procesos o herramientas obsoletas que ya no sirven. Fallar constantemente para finalmente construir sobre errores aprendidos. Cultivar el espíritu de emprendedor dentro de una cultura administrativa burocrática que siempre estuvo estigmatizada como inmóvil y poco moderna.... ¿Y si las administraciones se animan a innovar? ¿Podríamos darle a la burocracia el adjetivo de innovadora? Por qué no.

TERCERA PARTE: Manual Básico de Comunicación Interna para las AAPP españolas

1. INTRODUCCIÓN

Esta contribución es el resultado de la experiencia práctica, el conocimiento teórico y la sistematización de los resultados de la encuesta realizada junto a algunas entrevistas en profundidad y análisis de ejemplos que las instituciones hacen públicas.

Si bien este documento es un manual que contiene herramientas concretas, recomendaciones y buenas prácticas, el mismo no constituye una fórmula infalible para desarrollar un Plan de CI o implementarlo con éxito asegurado. La administración pública con sus diversos niveles, dependencias, áreas geográficas, tamaños e historias constituye en sí misma una realidad de gran complejidad y sería demasiado arrogante pretender dar una solución para cada una de las organizaciones que la comprenden.

Sencillamente, esta es una contribución más pero sobre todo una invitación a poner mayor atención a la importancia de la Comunicación Interna como herramienta de cambio para transformar y modernizar de una vez y para siempre la Administración Pública en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad en su conjunto. Y a su vez dar un poco de luz de por qué y cómo hacerlo.

1.1. Objetivo

El presente manual tiene como objetivo servir como orientación práctica a las organizaciones y entidades de la Administración Pública de España, en sus distintos niveles y áreas, para guiar y desarrollar una estrategia de Comunicación Interna (en adelante CI).

A través del documento, identificaremos prácticas que las instituciones podrán implementar en sus organizaciones para:

- Desarrollar una cultura organizacional que comprenda e interiorice los beneficios de la comunicación interna, desde la máxima autoridad hasta el último funcionario.
- Identificar la función de la comunicación interna en la institución, sus alcances y la labor del responsable.
- Diagnosticar, planificar e implementar una estrategia, recogida en un plan visible al alcance de todos.
- Aplicar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevas técnicas, herramientas o procesos que ayuden a mejorar la comunicación al interior de la organización.
- Evaluar las actividades llevadas a cabo, y volver a idear, construir y validar.
- Identificar y analizar las buenas prácticas en la CI de las Administraciones Públicas.

1.2. Contenidos

En las páginas anteriores hemos desarrollado contenido en relación al estado de situación de la CI en la administración pública. En los siguientes apartados, intentaremos retomar algunos conceptos con una visión más práctica para que quienes aborden este manual puedan tomar algunas recomendaciones e implementarlas en sus organizaciones, pudiendo siempre volver a revisar los conceptos teóricos expuestos anteriormente.

De manera esquemática, identificaremos lo que a nuestro parecer debe ser la CI en las instituciones, sus alcances, espacios de actuación y relevancia estratégica. Describiremos brevemente el rol que debe tener su responsable, sus características y a quien debe reportar. Daremos algunas recomendaciones sobre cómo desarrollar una estrategia, desde el diagnóstico y la planificación, las herramientas y canales de implementación, hasta los procesos de evaluación y seguimiento.

Finalmente, reflexionaremos sobre la oportunidad que encontramos en desarrollar procesos innovadores que nos permitan generar un impacto mayor en la gestión de las instituciones públicas, en el talento humano que trabaja en ellas y en el universo de las políticas de CI en ámbitos de carácter público.

Las encuestas que hemos realizado a diversas instituciones del ámbito público en España, servirán para identificar aquellas buenas prácticas que actualmente se están implementando. Serán una referencia y estimulación para trabajar cada vez mejor y de forma más estratégica la Comunicación Interna en las Administraciones Públicas.

1.3. Destinatarios

Este manual básico está destinado a todas aquellas personas que de alguna manera están involucradas en la gestión de la comunicación de las administraciones públicas, desde sus máximas autoridades, pasando por quienes redactan un boletín informativo o desarrollan técnicamente la intranet de la institución.

Específicamente, a aquellas personas responsables de desarrollar la estrategia de CI al interior de las instituciones públicas para que cuenten con una orientación práctica que les permita introducir esta función donde no exista, mejorar o complementar sus estrategias o incluso aportar aquellas prácticas exitosas que no estén recogidas en este manual pero que puedan servir de ejemplo a otras organizaciones.

Como mencionaremos más adelante, los responsables de CI deben ser conscientes de la importancia de involucrar a todos los actores que puedan tener influencia en su desarrollo o implementación y generar así espacios de colaboración conjunta.

2. El rol de la comunicación interna en las AAPP españolas

2.1. Relevancia estratégica

En primer lugar el responsable de comunicación interna deberá preguntarse qué importancia tiene la CI para la organización y de qué manera forma parte de una estrategia global para alcanzar los objetivos que la institución tiene.

Para ello deberá revisar los objetivos de la institución, generales y específicos, la misión, la visión. Deberá analizar si la comunicación al interior de la organización se encuentra recogida en algún documento que describa su alcance y si esta comunicación con empleados, entre compañeros, en la dirección o con otros interlocutores tiene un carácter más o menos importante o es totalmente irrelevante.

En el caso que sí se mencione, el diagnóstico nos permitirá identificar el nivel de relevancia que tiene. Si no se menciona, habrá que comenzar por el principio, de arriba hacia abajo. El primer paso para construir una estrategia de comunicación interna es asegurarse que la misma tenga relevancia dentro de la institución. Al tenerla se le asignarán de manera acorde, recursos (económicos y humanos) y se encontrará bajo supervisión directa del máximo responsable de la institución.

Resumiendo, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos que iremos desarrollando:

- Debe mencionarse como uno de los objetivos de la institución (y deben estar publicados).
- Contar con un área responsable, ya sea como unidad independiente o dentro del área de Comunicación Estratégica.
- Contar con personas dedicadas íntegramente a desarrollar este tipo de actividades (es demasiado importante como para tener solo empleados a tiempo parcial).
- El responsable debe tener contacto directo con las máximas autoridades de la institución.
- Tener un presupuesto relevante asignado para actividades de comunicación interna.
- Desarrollar contactos con diversas áreas y directivos de los diversos departamentos, y tener autoridad para guiarlos en temas de CI.



Buena práctica Hospital Universitario Donostia

Reto

En el año 2001 se fusionaron los tres centros que conformaban el área hospitalaria de San Sebastián en el Hospital Donostia y con él la Unidad de Comunicación, que como principal desafío era el de que el ciudadano reconozca a su hospital en el nuevo nombre y, hacia dentro, que sus profesionales se reconozcan como trabajadores del centro HD. Evitar duplicidades y mejorar la comunicación en una plantilla que estaba repartida en tres edificios.

Solución

Se desarrolló el primer Plan de Comunicación Interna que abarcaba el período 2004-2008 y que tuvo un gran apoyo de los distintos colectivos del hospital a través de los Grupos de Trabajo para la Mejora y la Encuesta de Satisfacción de los Profesionales del Hospital Donostia.

Con una plantilla estable compuesta por ocho personas, donde existen cuatro gabinetes de comunicación interna, el equipo de comunicación ha obtenido importantes avances en materia de comunicación interna, como: incrementar el sentido de pertenencia, evitar

duplicidades, mejorar la comunicación entre los centros y mejorar el servicio de salud al ciudadano.

2.2. Dónde ubicamos la función y qué alcance tiene

El Organigrama

El primer paso será naturalmente contar con un área o equipo responsable de CI en las entidades. Como hemos visto, casi la mitad de las administraciones públicas no cuentan con esta función, con lo cual primero debería crearse. Una vez establecida, dependiendo del tamaño, alcance, presupuesto y personal se deberá determinar si la misma será un área independiente o bien dependerá de un área de comunicación.

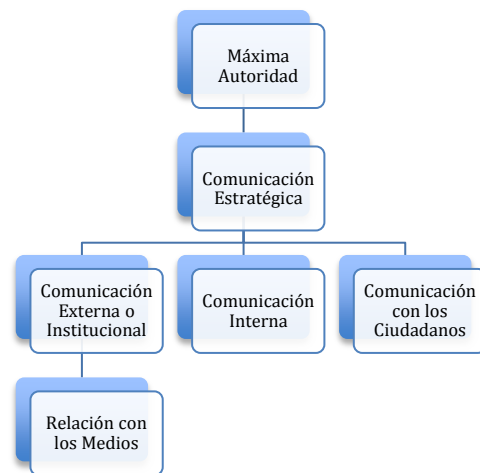
Aquí hacemos especial énfasis en ubicar la función de CI siempre en el área de Comunicación y no de Recursos Humanos. ¿Por qué razón? Como ya hemos establecido, la comunicación estratégica, ya sea externa o interna tiene un impacto demasiado importante para las instituciones como para ubicarla por debajo de otra área y perder así el contacto directo o interlocución con la máxima autoridad. Cuanto más alejada esté en el organigrama del máximo responsable, menos voz tendrá en el proceso de toma de decisiones, menos relevante serán sus estrategias y menos influencia tendrá a la hora de asignársele un presupuesto, personal y formar parte de los objetivos de la institución.

A la hora de ubicarla en el organigrama, la naturaleza de la función es la que debe primar y no los destinatarios o público objetivo. En este sentido, la comunicación debe ser una estrategia al alcance directo del responsable máximo y conformarse como un área independiente. Si bien en la CI el destinatario de las actividades son los miembros de la institución, al igual que en Recursos Humanos, en términos organizacionales su función debe estar con la comunicación como herramienta estratégica.

Una vez conformada el área de Comunicación Estratégica es importante destacar que la CI no debe tratarse como una herramienta más, al igual que las relaciones con los medios o la identidad visual de la organización, sino como un pilar fundamental para que todas las demás actividades puedan desarrollarse y alcanzar los mejores resultados. La comunicación interna actúa como un catalizador.

Resumiendo, la CI en las instituciones puede conformarse como un área independiente con interlocución directa con el máximo responsable de la entidad, o bien dentro del departamento de Comunicación Estratégica. Si es este el último caso (y el más probable) reiteramos la importancia de que la CI tenga una especial relevancia e importancia a la hora de asignarle presupuesto, personal y objetivos a cumplir dentro del departamento.

Organigrama 1

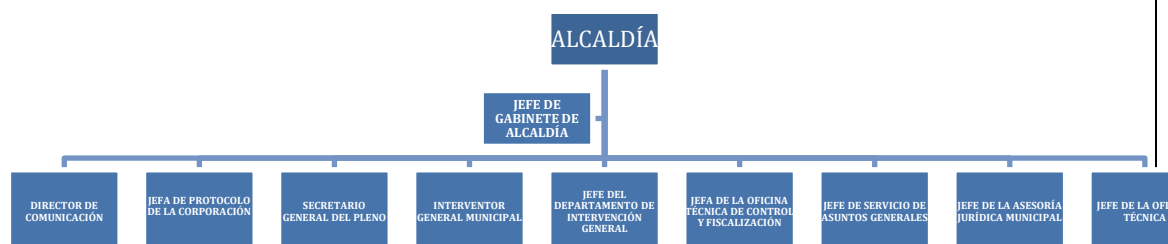


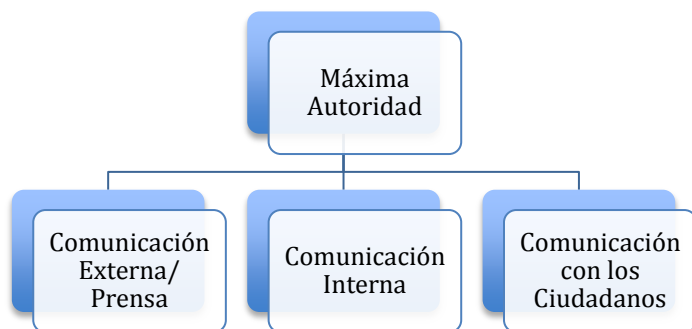
Presentado en su versión más simple, es el tipo de organigrama donde la CI se encuentra recogida dentro del área de Comunicación Estratégica y se dividen la función dentro de ella de acuerdo a los destinatarios: medios de comunicación (comunicación externa o institucional), empleados (comunicación interna) y comunidad (comunicación con lo ciudadanos).

Ayuntamiento de Zaragoza – Director de Comunicación

En el Ayuntamiento de Zaragoza, el área de comunicación interna depende de la Dirección de Comunicación. Esta área depende directamente del máximo responsable de la institución, el Alcalde.

El departamento posee a ochos personas y entre sus funciones tiene la de comunicar las acciones que desarrolla el ayuntamiento, las relaciones con los medios, pauta publicitaria y la gestión de las plataformas de comunicación.





Este tipo de organigrama está menos difundido y en general es factible de ser aplicado en organizaciones que tienen una relación directa con lo ciudadanos (alcaldías, asociaciones vecinales, etc.) y la máxima autoridad responsable tiene contacto directo con los interlocutores (medios, ciudadanos, empleados).

Lo importante aquí es resaltar que todo organigrama debe estar vivo y moldearse a las necesidades y presupuesto de cada institución para poder alcanzar sus objetivos. Un estructura debe ser lo suficientemente clara para darle estabilidad a una organización y flexible para permitirle adaptarse rápidamente a los cambios y necesidades que plantea el entorno. Las instituciones deberán valorar que tipo de organigrama implementan en su institución para otorgarle a la CI un espacio estratégico y de relevancia que sugerimos en este documento.

Resumiendo, la CI debería:

- Considerarse una función de máxima relevancia para la institución.
- Ubicarse dentro del organigrama como un área independiente o dentro del área de Comunicación Estratégica como un pilar fundamental.
- Tener contacto directo con el máximo responsable de la institución y con todas las áreas de la institución.
- Ser parte integrante del máximo comité de dirección o equipo de asesores de la máxima autoridad.

El alcance

Ahora bien, ¿qué alcance tiene la CI en las instituciones? ¿Cuáles son sus principales objetivos? La CI debe ser la principal herramienta para mantener a la institución cohesionada y unida para alcanzar sus objetivos con eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Para ello es necesario que sus miembros estén alineados. ¿Cómo se logra esto? Poniendo en práctica la CI en todas sus dimensiones:

- Dimensión Estratégica:** Definición de la visión, misión, valores y objetivos de la institución.
- Dimensión Cultural:** Crear y reforzar constantemente una cultura dentro de la organización
- Dimensión Técnica:** Escribir un plan de CI, desarrollar acciones y crear herramientas de CI.
- Dimensión Organizacional:** Coordinar la labor de CI con el área de RRHH y con todas las áreas de la institución.

- e. Dimensión Funcional:** Analiza, evaluar y medir el impacto y los resultados de la CI en la institución.

La gestión de la comunicación interna implica mantener una comunicación fluida en primer lugar con los miembros de la institución para luego comunicarse con el público exterior. No solo se deben generar esos flujos de comunicación sino además escuchar, motivar y darle espacios de participación a las personas. La cultura corporativa se refuerza con el sentimiento de pertenencia a una estructura, una estrategia o una visión que tiene una organización y que la misma sea compartida y construida por todos.

2.3. De arriba a abajo: creando cultura

Las organizaciones tienden cada vez más a ser estructuras horizontales y transversales, permitiendo que la toma de decisiones sea cada vez más compartida y contemple la participación de un mayor número de miembros de la institución. Esto implica que todos compartan una misma visión de la organización como así también sus valores, lo que permitirá generar una cultura organizacional, es decir un conjunto de principios compartidos que son esenciales para poder alcanzar los objetivos de una organización, ser eficientes y encontrar un modelo de gestión para otras instituciones.

Ahora bien, cuando esta cultura no está desarrollada en la organización, antes de plantear cualquier plan de comunicación interna o herramientas para llevarlo a cabo, las primeras acciones deben estar orientadas a generarla. Para ello, como hemos mencionado en el apartado teórico, resulta fundamental el liderazgo y la participación del máximo responsable de la institución. De arriba a abajo significa que son los líderes y las autoridades quienes deben comunicar una visión, desarrollar una misión y transmitir a través de la conducta los valores de la organización al resto de los miembros.

Si se plantea la comunicación interna como un pilar fundamental para la buena gestión de una administración pública, las acciones encaminadas a desarrollar una cultura de comunicación entre pares, de información transparente, de participación en actividades comunes deben ser ejercitadas en primer lugar por sus líderes.

Nos encontramos aquí con la tarea más complicada de todas. Los obstáculos son numerosos: las autoridades están inmersos en “urgencias” y pueden dedicarle poco tiempo a estos temas, solo hacemos CI cuando debemos “apagar un fuego”, aquí lo que más funciona es el rumor y las conversaciones de pasillo, los empleados de la administraciones públicas están habituados a enterarse de lo que sucede al interior de la organización por la prensa. Hecho que por cierto, sucede a menudo en las organizaciones.

Por ello, antes que desarrollar un plan de comunicación interna, se deben definir los objetivos, la misión, los valores que se van a compartir, y todo debe ser comunicado e impulsado con el ejemplo, desde las máximas autoridades hasta el becario.

- Si no existe una cultura de comunicación al interior de las organizaciones hay que crearla.
- ¿Cómo la creamos? Primero analicemos quiénes y cómo somos. Investiguemos.

- Antes de escribir un plan o crear herramientas, escribamos lo que nos define: misión, visión, objetivos, valores.
- La cara visible y el principal promotor de esta cultura debe ser el máximo responsable de la institución: generar confianza.
- Se debe procurar que la cultura llegue y se instale en todos los rincones de la organización. ¿Cómo podemos hacerlo? Ahora si, a través de un plan de comunicación.

En esta creación y refuerzo de la cultura corporativa, como indicamos en la primera sección no pueden faltar:

- a. Comunicación y educación: los empleados deben conocer y comprender la estrategia para poder llevarla a cabo.
- b. Participación: deben formar parte de la ideación de la estrategia o al menos contribuir con los lineamientos.
- c. Definición de objetivos personales y de equipo: deben encontrar el sentido de su labor dentro de la organización y como influirá en el éxito.
- d. Sistemas de retribución e incentivo: sus logros y esfuerzos se verán recompensados de diversas maneras.

3. El responsable de Comunicación Interna

3.1. Perfil y características

Anteriormente mencionamos que dependiendo el tamaño de la organización, la CI se identificaría como un área independiente o como una función dentro del área de Comunicación Estratégica. Ahora bien, en ambos casos el responsable de gestionar la CI debe estar claramente orientado a gestionar la CI como un intangible de prioridad estratégica para la institución y con vocación de liderazgo.

La CI tiene la ventaja de generar en los empleados y miembros de una institución actitudes que vayan más allá de sus meras responsabilidades, generando una diferencia positiva en el impacto de sus actividades. Para ello, la persona que coordine esta función debe tener un carisma y liderazgo que le permita generar confianza en sus interlocutores, promoviendo una gestión del cambio e inspirando autoridad para que sus decisiones se lleven a cabo.

Recién en los últimos años el perfil de Director de Comunicación ha comenzado a cobrar relevancia en los organigramas tanto del sector privado como el público. Anteriormente, se trataba de una función meramente accesorio de la cual se prescindía cuando se debían llevar a cabo recortes de presupuesto o de personal.

Hoy en día la evidencia nos permite inferir que esta función no solo es relevante sino estratégica en cualquier organización. Quien lleve adelante esta responsabilidad deberá reunir condiciones excepcionales como:

- Excelentes cualidades como comunicador y carisma personal.
- Conocer la organización y a sus miembros (esto no significa que tenga que ser una persona con muchos años de experiencia al interior de la institución sino que se tome el tiempo de conocerla)

- Ser una persona de confianza del máximo responsable (esto no significa ser “amigo” sino confiar en sus capacidades al cien por cien).
- Saber enfrentarse a situación de crisis y máximo estrés.
- Interpretar las necesidades, motivaciones y aspiraciones de los miembros de la institución.
- Tener una visión estratégica y práctica a la vez, para diseñar, implementar y evaluar.

Vale la pena recordar, que los responsables de comunicación que respondieron a la encuesta presentada en esta publicación, respondieron que las características más importantes de un Director de CI eran: ser capaz de transmitir los objetivos de la comunicación, ser creíble, profesional y con claros dotes de liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

En definitiva, el responsable de CI debe ser un verdadero “arquitecto de la comunicación” ya que lo que va a definir una estrategia exitosa de CI es la capacidad de hacer fluir la comunicación al interior de la organización tanto ascendente, descendente, transversal, en red, informal y formal para que toda la estructura alcance un equilibrio que le permita alcanzar el máximo rendimiento.

Perfil ideal del responsable de comunicación interna

De acuerdo a la investigación desarrollada, los participantes mencionan el perfil ideal de Director o Responsable de Comunicación Interna en la Administración Pública.

Formación

El encargado de la comunicación interna según los encuestados, debe tener como formación la Comunicación social, Ciencias de la información o periodismo. En nuestra opinión, la formación se convierte en una adquisición accesoria o secundaria frente a las competencias o habilidades que si son clave.

Competencias y habilidades

Por fuera de su formación, en las encuestas realizadas y las entrevistas en profundidad se resaltó que la persona debería poseer las siguientes competencias y habilidades:

- Ser capaz de transmitir correctamente los objetivos de la institución.
- Ser una persona motivadora y con dotes de liderazgo.
- Tener Credibilidad.
- Tener inteligencia emocional.
- Capacidad de diálogo y escucha.
- Conocimiento técnico de la institución.
- Profesionalismo.
- Cualidades para trabajo en equipo.

3.2. Alcance de trabajo

La principal función del responsable de comunicación interna es promover las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes. Ese arquitecto de la comunicación tiene que garantizar que la información dentro de la institución fluya a través de canales que permiten que todos los miembros se encuentren alineados bajo los mismos objetivos, compartiendo una misión y visión comunes.

Sus principales responsabilidades:

- Definir los objetivos de la CI en la institución.
- Ayudar a la máxima autoridad en la definición de la misión, visión, objetivos y valores de la institución y publicarlos.
- Crear y reforzar constantemente una cultura dentro de la organización.
- Organizar la información y ponerla a disposición de sus miembros.
- Desarrollar herramientas y técnicas de CI: plataformas tecnológicas, reuniones, boletines, aplicaciones, intranet, etc.
- Colaborar con el área de Recursos Humanos para la formación constante de sus miembros.
- Colaborar con todas las áreas de la institución para garantizar el flujo de la CI.
- Evaluar y analizar los resultados.
- Realizar mejoras continuas

3.3. Sinergias con otras áreas

La CI trasciende las fronteras de un único departamento o área y por lo tanto para que tenga éxito o impacto en una organización debe estar alineada y en comunicación con todas las áreas, departamentos, empleados, etc. Algunos además de forma estratégica, ya que le permitirán desarrollar las funciones que tiene a su cargo. A continuación, detallamos algunas de ellas:

Sinergia con el área de Recursos Humanos: muchas de las actividades se deberán desarrollar en conjunto ya que ambas apuntan al mismo público objetivo. Por ejemplo en la formación continua de los empleados ambas unidades deben trabajar en conjunto, o las evaluaciones para analizar la cultura corporativa a través de encuestas de clima laboral y satisfacción de los empleados.

Sinergia con el área de informática o tecnología: contar con herramientas actualizadas, modernas, intuitivas y fáciles de utilizar son la clave para integrar a todos los miembros de una organización y asegurarnos que la información fluye en todos los sentidos. Para ello, CI debe contar con el apoyo de este departamento para garantizar una intranet útil y novedosa, aplicaciones innovadoras, correos electrónicos a los que se pueda acceder de forma remota sin complicaciones. Es decir, que la tecnología sea parte de la solución para generar una CI exitosa.

Sinergia con el área financiera: Como demostramos, la CI sin duda puede ayudar a hacer las administraciones públicas más eficientes, flexibles y exitosas. Para ello, es importante compartir la información financiera de la institución y desarrollar indicadores que permitan medir el impacto de las mejoras de CI en el presupuesto de la entidad, en su competitividad o

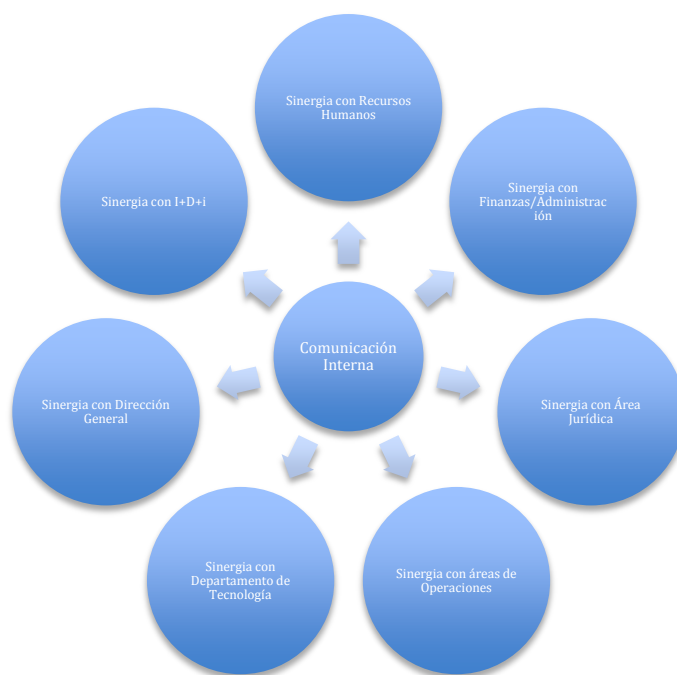
en el logro de sus objetivos financieros. Cuanta más sinergia haya en esta dimensión, más relevancia se le dará a la CI en las organizaciones.

Sinergia con el área jurídica: ya sea para evitar posibles conflictos en la actividad de la institución o bien en el conocimiento de los deberes, derechos y obligaciones de cada uno y que esta información esté al alcance de todos.

Sinergia con el área de operaciones, políticas o ejecución de actividades: comunicación con todas las áreas involucradas con la implementación de la actividad central del organismo dependiendo su especialidad. Cuanto más sepamos a lo que se dedican las diversas áreas, mayores áreas de colaboración, complementación y coordinación encontraremos. Esto es esencial para fomentar la innovación y el intraemprendimiento.

Sinergia con el área de I+D+i: en todas aquellas instituciones donde exista un área dedicada a la investigación, el desarrollo de informes, análisis o cualquier tipo de actividad orientada al fomento de la investigación y la innovación es fundamental poder compartir todos estos avances u observaciones al interior de la institución.

Sinergia con la Dirección General: ya lo mencionamos anteriormente, pero esta relación además de ser fluida debe ser casi simbiótica. CI debe tener tal compenetración con la máxima autoridad de la institución que le permita a la dirección estar en constante comunicación con todas las áreas de la institución. La CI se convierte en el sistema nervioso de toda la organización.



Ayuntamiento de Zaragoza – Comisión de Coordinación de Órganos Directivos (COMCOOR)

Reto

La gestión y comunicación en la administración pública a nivel local, implica la coordinación de diferentes áreas de trabajo. Mientras mayor coordinación haya, más eficiente será el trabajo. Mientras más organizada y clara sea la comunicación interna mejorará la organización del

trabajo y, de cara a la comunicación externa, se harán los esfuerzos necesarios para privilegiar acciones y mensajes.

Solución

El Ayuntamiento de Zaragoza ha creado la Comisión de Coordinación de Órganos Directivos (COMCOOR), con el objetivo coordinar las acciones de manera interna en el ayuntamiento, mejorar el nivel de información de los funcionarios y coordinar los esfuerzos en materia de comunicación brindando recursos de manera acorde.

Presidido por la Consejería de Presidencia, Economía y Hacienda, el organismo se reúne semanalmente o quincenalmente y en él participan todos los directores de las distintas áreas que componen el gobierno local, como son:

- Urbanismo, Infraestructuras, Equipamientos y Vivienda.
- Servicios Públicos y Movilidad.
- Cultura, Educación y Medio Ambiente.
- Participación Ciudadana y Régimen Interior.
- Acción Social y Deportes.

Durante la reunión los asistentes comparten información sobre sus áreas de actuación, como también se conoce la agenda pública que tendrá el Alcalde en esas semanas.

En función de toda la información que se pone en común el ayuntamiento trabaja de manera coordinada y más eficiente.

4. Identidad y comunicación

4.1. ¿Quiénes somos, cómo somos?

Las organizaciones son seres vivos que continuamente necesitan adaptarse al medio y a los cambios del entorno. Por ello es necesario identificar aquellas características que la definen a pesar de estos cambios. La identidad de una organización le permitirá definirse y diferenciarse en un entorno para identificar así sus competencias, ámbitos de actuación, público objetivo y sobre todo poder entender la naturaleza y el por qué de su existencia.

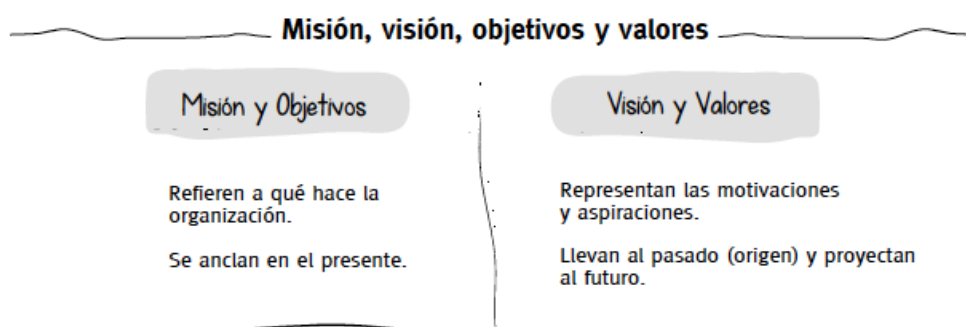
En las administraciones públicas muchas veces ocurre que las entidades adoptan un nuevo nombre, un esquema organizativo distinto o diferentes competencias con la elección de un nuevo gobierno. Algunas desaparecen, otras se fusionan y algunas se crean respondiendo a una nueva necesidad. Ante esta inestabilidad latente es importante tener claro cual es la razón de ser de cada entidad, sus objetivos y que cada uno de sus miembros lo comprenda y adopte como tal.

Conocer e identificar los aspectos identitarios además suele ser muy útil a la hora de trabajar la estrategia de comunicación. De aquí partirán los mensajes clave, la imagen que se quiere proyectar y la comunicación externa e interna en general.

De todos los aspectos que conforman la identidad de una organización, los más importantes o estratégicos a la hora de definirla son la misión, la visión, los objetivos y los valores:

- Nos permiten ordenar la gestión de la organización y la comunicación en general.
- Nos indican qué hacemos, qué queremos lograr, cómo pensamos, cómo lo vamos a hacer y por qué lo hacemos.

Por un lado, la misión y los objetivos nos indican el camino actual vinculado con el presente, con las actividades que debemos llevar a cabo. Mientras que la visión y los valores son elementos que me permitirán moldear la identidad de la organización proyectando su imagen en diversos ámbitos y a través del tiempo.



Fuente: Manual de Comunicación para organizaciones sociales. Pág. 46.

Es importante destacar que si bien estas características siempre fueron utilizadas mayormente en el ámbito empresarial o privado, no pueden faltar en ninguna institución sea cual fuere su naturaleza.

4.2. La misión: la razón de ser

La misión debe estar claramente identificada. Ella nos permite entender el día a día de la institución y a que contribuyen sus actividades diarias. Está relacionada con la operativa de las instituciones y los servicios que ofrece a la comunidad. Es la guía que permite alcanzar los objetivos que tiene que cumplir según la ley o las regulaciones de cada país, región o ciudad.

Cuando una misión está bien descrita y estructurada, le permite a la organización:

- Organizarse adecuadamente:* todos sus miembros entienden que están construyendo y como deben relacionarse y estructurarse las diversas áreas.
- Otorgarle sentido:* los miembros de la institución comprenden sus fines y en que están contribuyendo a la sociedad en el caso de las administraciones públicas y como impacta su labor.
- Atraer:* genera cohesión entre sus miembros y un atractivo para las personas que quieran incorporarse.

Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria²

Para ejemplificar las distintas misiones, utilizaremos como ejemplo la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria, que dentro de ella existen diversas áreas y organismos que poseen misiones diferentes, y por lo tanto, brindan servicios diferentes.

Por ejemplo, el Centro de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como misión *“mejorar las condiciones de seguridad en los lugares de trabajo y velar por la salud de las personas trabajadoras en la Comunidad Autónoma de Cantabria”*.

La Oficina de Asuntos Europeos, tiene como misión *“acercar la Unión Europea a la Comunidad Autónoma de Cantabria, poniendo a disposición de la ciudadanía la información relativa a los asuntos europeos”*.

Como último ejemplo, el Instituto Cántabro de Estadísticas (ICANE), que tiene como misión *“elaborar y difundir estadísticas sobre todos los aspectos de la sociedad y la economía de Cantabria”*.

Es importante destacar aquí -como lo haremos en toda la estructura de este manual- la dimensión participativa de una misión. Para que sea exitosa debe tener una definición compartida por todos los miembros de la institución, la cual deberá ser revisada y podrá ir variando de acuerdo a los cambios que surjan del entorno y la sociedad. Por ejemplo, la misión de las Fuerzas Armadas a partir de su creación fue evolucionando. Actualmente, si bien su misión principal continua siendo la defensa del territorio frente amenazas externas – convencionales y no convencionales-, existe la tendencia de cumplir además, otras misiones subsidiarias como pueden ser la participación en Operaciones de Paz y de Ayuda Humanitaria, como la asistencia frente a catástrofes naturales en sus países.

Para formular la misión, recomendamos trabajar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de organización somos? Una administración central, local, una empresa pública, una agencia del estado.
2. ¿Qué hacemos? Qué tipo de servicio le brindamos a la sociedad.
3. ¿Cómo lo hacemos? De qué manera cumplimos con ese mandato o servicio
4. ¿Quiénes son nuestro público destinatario? Hacia quienes están dirigidas nuestras acciones dentro de la sociedad. Pueden ser estudiantes, empresarios, sociedad en general, tercera edad, etc.
5. ¿Cuál es el alcance territorial de mi organización? Si tiene alcance a nivel nacional, autonómico, local, internacional.

4.3. La visión: ser parte de la solución

² Fuente: Gobierno de Cantabria. Disponible en:

<https://www.cantabria.es/web/consejeria-de-presidencia-y-justicia/cartas-de-servicio-economia>.

Construir un horizonte deseable y esperanzador es una base importante para la motivación de los empleados. Saber que con la labor diaria se contribuye de alguna manera al bienestar de la sociedad es una herramienta fundamental para definir la identidad de la institución y contribuir con el desarrollo de su cultura. La visión se encuentra estrechamente ligada a los deseos, sentimientos y valores de las personas, ejes fundamentales para la autorrealización de los individuos, una necesidad que se encuentra en la cúspide de la pirámide de Maslow, presentada previamente.

En las organizaciones encontramos diversos tipos de visiones, algunas más centradas al deber ser de la institución y otras al impacto que la organización espera generar en el entorno. Ambas son válidas.

Por ejemplo, el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón tiene como visión “mantener, de forma sostenible, la condición de municipio de mayor calidad de vida de España para sus ciudadanos”³.

En nuestro caso, es de vital importancia que todas las administraciones públicas posean una visión bien definida y que la misma sea una herramienta fundamental para la cohesión y el desarrollo de un sentimiento de pertenencia, a la vez que se constituye como un norte para orientar las conductas de las personas dentro de la institución.

Algunas recomendaciones para redactar la visión:

- Hace referencia a un futuro deseado.
- No es su enfoque de trabajo sino su parte más “soñadora” o idealista.
- Debe ser ambiciosa, amplia e integradora.
- Debe ser susceptible de ser comunicada al interior y exterior de la organización.
- Preguntarse al formularla: ¿para qué hacemos lo que hacemos?
- Mientras más sintética y simple sea, mejor.

4.4. Objetivos: cuales son los propósitos

Aquí ya nos vamos centrando en el hacer concreto de las instituciones. Los objetivos nos permiten identificar los fines a los que se encamina una institución. Indican las acciones a realizar y cumplir. Es importantísimo que las organizaciones y sobre todo las administraciones públicas posean objetivos bien definidos ya que nos ayudarán a evitar la lentitud, la eficiencia y eficacia, la transparencia, entre otros.

Unos objetivos claros y delimitados nos ayudan además a legitimar las acciones de la institución en el tiempo y sirven además para evaluar el cumplimiento de la misión, el gran objetivo de toda organización.

Los objetivos deben ser:

³ Fuente: Web del Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón. Disponible en <http://www.pozuelodealarcon.org/index.asp?MP=1&MS=1224&MN=2>.

- Concretos: identificados claramente, no pueden ser vagos o ambiguos.
- Realizables: su implementación debe estar al alcance de la institución y bajo su órbita de actuación.
- Medibles: sus resultados deber ser plausibles de medición y evaluación.
- Realistas: en función de nuestros recursos y si es alcanzable, nuestros objetivos deben ser ambiciosos pero equilibrados con los límites que tenemos.
- Limitados en el tiempo: es importante que posean un marco temporal específico de actuación.

Como en toda organización, los objetivos debe ser clasificados a corto, mediano y largo plazo, revisándolos en todo momento para adecuarlos a la situación y el entorno, como así también las necesidades de la sociedad.

4.5 Valores: motores invisibles del servidor público

*Es la ética a la que corresponde determinar
qué clase de hombre hay que ser para tener derecho a poner
la mano en la rueda de la historia.*
Max Weber, "El político y el científico"

Los valores se encuentran presentes en todos los rincones de las instituciones. Desde la definición de la misión y la visión, el diseño del organigrama, los objetivos a plantearse. La historia y presente de la organización, los miembros que la componen. Los aciertos y desaciertos como así también sus transformación y modernización. En la innovación y en el cambio, en lo tangible y sobre todo en los intangibles. En el liderazgo.

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento de las personas en función de su realización. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

La comunicación interna deberá apoyarse en los valores para ejecutar sus acciones, teniendo en cuenta que los mismos serán una herramienta fundamental para conseguir los objetivos que se pretenden de las personas. Los valores además trascienden a la comunicación, están allí donde hay o no hay comunicación, en los gestos, en las acciones, en los comportamientos de las personas y de las instituciones.

Debemos distinguir entre los valores fundamentales o aquellos operativos, como así también en los valores de las instituciones y de las personas, en este caso de especial relevancia como servidores públicos de las administraciones.

Valores fundamentales: Son aquellos que se relacionan con la ética fundamental de las personas y de nuestra vida en sociedad, como por ejemplo:

- Integridad.
- Transparencia.
- Verdad.
- Respeto.
- Integridad.

- Diversidad.
- Honestidad.

Valores operativos: están relacionados con los objetivos de la organización y son más a corto plazo. Tienen implicación directa con la misión como:

- Innovación.
- Eficiencia.
- Trabajo en equipo.
- Agilidad.

Valores de las Instituciones: se enuncian en relación a como queremos que sea la institución y bajo que valores se debe regir. Coinciden en muchos casos con los valores fundamentales y operativos:

- Transparencia.
- Apertura.
- Participación.
- Excelencia.

Valores de los servidores públicos: En el caso de las administraciones públicas, los valores de sus empleados deben estar identificados, delineados, integrados y continuamente ejercitados. Si bien en cualquier organización los empleados deben regirse bajo parámetros de ética y honradez, en el caso de las administraciones públicas esto debe ser tomado con especial relevancia ya que se trata de la administración de los bienes de toda la sociedad y que impactan en todas las personas en su conjunto.

A continuación identificamos algunos valores que consideramos fundamentales para todos los miembros de las administraciones públicas:

- **Principio del bien común**, donde la suma del esfuerzo colectivo servirá para responder a las demandas de la población.
- **Espíritu de servicio**, es tener vocación para servir a la comunidad.
- **Mérito**, esmerarse dando pruebas de aptitud.
- **Honradez/honestidad**.
- **Imparcialidad**, servir a toda persona por igual.
- **Actitud innovadora**, tener iniciativa para trabajar resolviendo conflictos y cumpliendo las metas encomendadas.
- **Eficiencia**, comprometerse a alcanzar los resultados esperados utilizando el mínimo de esfuerzos y recursos.
- **Calidad en el trabajo**, realizar las tareas de forma adecuada y en la oportunidad requerida.
- **Mejora continua**, buscar de manera permanente métodos más eficaces para implementarlos en el trabajo.
- **Respeto**.
- **Transparencia**, consiste en mostrar con claridad, sin miedo, las operaciones realizadas.
- **Uso correcto del poder**, usar la autoridad pública por el bien de la comunidad.
- **Amistad**, mantener una relación sana con los compañeros de trabajo.
- **Tolerancia**, respetar las opiniones y prácticas de los demás.

Ser un servidor público es una responsabilidad que requiere de altos niveles de compromiso y sobre todo de valor, es estar dispuesto a trabajar por mejorar e impactar en la calidad de vida de las personas.

5. ¡Tenemos un plan!

5.1. Diagnóstico y planificación

Constantemente estamos planificando, tomando decisiones. Cada acción que realizamos en el día a día desde levantarnos, elegir la ropa, el desayuno, que transporte tomar al trabajo o que periódico leer significa tomar decisiones y planificar nuestras acciones diarias. Sin embargo, algunas cuestiones merecen tener una planificación más profunda que permita el cumplimiento de objetivos a lo largo del tiempo.

Planificar en este caso significa pensar con método. Ordenar una serie de acciones bajo un objetivo pensado y llevar a cabo diversas actividades en función del cumplimiento de este objetivo a corto, mediano o largo plazo. La planificación es una herramienta que permite crear un futuro, que mide el posible impacto de ciertas actividades y analiza su conveniencia o no. Planificar significa analizar ventajas, desventajas y ordenar prioridades.

Unas de las problemáticas más comunes en las organizaciones es su falta de planificación. La CI, por entenderse como accesoria, es en la mayoría de las organizaciones víctima de esta falta de planificación y en más de la mitad de las administraciones públicas de España no se tiene un plan para ejecutarla.

Pero antes de planificar necesitamos saber dónde estamos, con que herramientas contamos, en qué entornos nos encontramos, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Donde se encuentran las oportunidades y como mitigar las amenazas. Todo ello responde a la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico certero y planificar siempre antes de actuar.

5.1.1. De la intuición a la estrategia

Como mencionamos anteriormente, constantemente estamos planificando y tomando decisiones pero en su mayoría responden a una planificación intuitiva. La intuición es una herramienta muy útil para tomar decisiones, y que puede ayudarnos a tomar las decisiones más acertadas. Sin embargo, cuando hablamos de instituciones resulta muy peligroso que las decisiones y la planificación se basen en la intuición de una persona o un grupo de personas.

Es necesario contar con un método que permita tomar las decisiones basadas en un análisis previo, en coordinación con la misión y los objetivos de la organización guiados por unos valores y una visión determinada. El nivel estratégico apunta a la formalización de la planificación.

5.1.2. Diagnosticar al paciente

El diagnóstico debe ser siempre la fase previa a la planificación. Necesitamos conocer sobre lo que vamos a planificar, entender su realidad, el contexto que lo rodea desde una perspectiva histórica. Sin diagnóstico resultará muy difícil poder identificar cuáles serán los objetivos y las herramientas que debo utilizar en la planificación para poder cumplir los objetivos de la CI alineados con la misión y los objetivos generales de la institución.

El diagnóstico es la fase menos desarrollada y la que menos se tiene en cuenta. Sin embargo, puede ser una de las instancias más estratégicas a la hora de planificar. Ya lo decía el oráculo de Delfos, *“conócete a tu mismo”*.

Ahora bien, para abordar un diagnóstico muchas veces se comete el error de solo llevarlo a cabo con las personas responsables de la redacción del Plan de Comunicación Interna, sin tener en cuenta al resto de los miembros de la organización. Proponemos la realización de un pre diagnóstico -el cual nos dará la estructura y el marco necesario para llevar a cabo un diagnóstico más amplio e incluyente- que es un diagnóstico participativo. Hasta las administraciones con estructuras jerárquicas poco horizontales deberían ponerlos en práctica, ya que es un gran paso a favor de una cultura organizacional más abierta, comprometida y participativa.

El pre-diagnóstico entonces como mencionamos se refiere a una mirada más tradicional del diagnóstico. Es aquel que se lleva a cabo por las personas que deben realizar el plan de CI quienes identifican los problemas o espacios necesarios de actuación para mejorar la CI y poder alcanzar los objetivos planteados.

Esta instancia, propone un marco de actuación para el diagnóstico participativo donde se sugieren dinámicas y alternativas para ser llevado a cabo. Debemos para ello analizar la información que disponemos como:

- La ley que regula la institución y el organigrama.
- La misión, visión y objetivos.
- Los valores planteados por la institución.
- Las herramientas de comunicación interna utilizadas hasta el momento.
- El presupuesto y las personas involucradas en el área.
- Interlocutores clave, la implicación del máximo responsable en dinámicas de CI.
- Otras fuentes de información.

Que herramientas puedo utilizar para hacer este diagnóstico:

- Observación individual o grupal.
- Entrevistas en profundidad o en grupo.
- Encuestas.
- Análisis de la información.

Ahora bien con esta información y punto de partida, los responsables del diseño de la estrategia de CI están en condiciones de hacer partícipes a los diversos miembros de la organización para colaborar en la fase de diagnóstico.

En la **fase de diagnóstico**, lo hagamos participativo o no, debemos realizar un análisis en profundidad y estudiar el contexto de la organización de la administración pública sobre la cual

haremos un plan. Este diagnóstico implica conocer la propia entidad, su historia, su organigrama, miembros, su comunicación interna, el perfil de sus autoridades políticas. También deberemos analizar el entorno, sus posibles competidores, la situación política y social, el contexto macroeconómico.

En definitiva, analizar diversas dimensiones de la institución:

- Situación histórica: su actividad a lo largo de su historia de vida, los líderes que pasaron por la institución, si variaron o no sus ámbitos de actuación, el presupuesto con el que contaba, entre otras cosas.
- Situación actual: todas las herramientas que la configuran actualmente en su interior.
- Cultura organizativa: los valores que la guiaron, la calidad de la CI en la institución.
- Modelo de gestión: nivel de tecnología, medición de resultados, análisis de los objetivos, auditorias, etc.
- Comunicación Interna: lo que se ha hecho o no se ha hecho hasta el momento. Nivel de desarrollo.

Para poner en orden toda esta información y posibilitar un diagnóstico participativo, será conveniente utilizar algunas herramientas de elaboración de diagnósticos como:

- Focus Group: Establecer diversos equipos de trabajo, en ciertas ocasiones podría ser ventajoso que estuvieran mezclados de diversos departamentos para el análisis en equipo de la situación de la CI en la institución y las propuestas para mejorar la situación.
- Análisis DAFO: Es una herramienta muy útil para identificar la situación actual de la institución y los potenciales espacios de mejora. Esta herramienta debe su nombre a identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene una organización en términos de CI en este caso.
- Encuestas a la organización: Encuestas de clima orientadas a la comunicación interna y las relaciones de los empleados a través de los canales de comunicación interna. Se puede hacer a un porcentaje representativo de la institución o bien a toda la organización.
- Árbol de problemas: Nos permite revisar todo el proceso de una problemática identificando las principales causas, sus impactos y las consecuencias que se revidan de ellas para luego poder trabajar en trayectos de estrategias y acciones para resolver el problema.

5.1.3. De la planificación normativa a la planificación participativa

Para finalizar con la idea de la importancia de la realización de esta etapa de forma participativa y su impacto en la organización, insistimos una vez más en la necesidad de implicar a todos o al menos una porción representativa de los miembros de la institución para desarrollar la estrategia.

Las características de la planificación participativa son:

- Priorizar el aprendizaje a partir del intercambio con diversas personas.
- La capacidad de generar consensos.
- El nivel de información aumenta como así también del sentimiento de pertenencia.
- Impulsa la creatividad, la innovación el trabajo en equipo.

Principales características de los tres enfoques de la planificación			
	Normativa	Consultiva	Participativa
¿Qué rol cumplen los planificadores?	Expertos que trabajan sobre la realidad: su saber es fundamental en el proceso	Expertos que hacen énfasis en comprender la cultura organizacional más allá de su propia interpretación	Facilitadores que acompañan el proceso buscando dinamizarlo. Entienden que todos son capaces de planificar y se insertan en la dinámica grupal
¿Dónde está el énfasis?	En la formulación lógica del plan	En la realización y en la conducción para poder ejecutar el plan sobre la base de las opiniones de los actores	En la construcción de consensos y en la generación de escenarios y alternativas
¿Qué rol cumplen los actores?	Son receptores pasivos de las acciones de la planificación; no forman parte de la elaboración estratégica	Son informantes clave para generar las condiciones de realización del plan. Permiten validarlo, ya que se funda en sus opiniones	Son protagonistas vitales del diagnóstico y la planificación y los encargados de llevar adelante todo el proceso
¿Cómo se mira el entorno?	Desde lo técnico, considerando datos y lógicas de acción	Desde la política y el papel de los actores sociales. Se destaca la importancia de gestionar y conducir el proceso a través de los acuerdos que se generen	Desde la construcción colectiva de la idea de futuro y de las estrategias para alcanzarlo. Se prioriza el proceso de construcción y de autoconocimiento como estrategia para analizar el entorno

- Fuente: Manual de Comunicación para organizaciones sociales. Pág. 83

Buena práctica: Hospital de Donostia

Reto

Conocer y comprender de manera concreta la opinión de los empleados acerca del hospital.

Solución

En la fase de diagnóstico, el Comité de Comunicación utilizó dos metodologías de trabajo:

- Grupos de Trabajo para la Mejora, con la participación de casi un centenar de profesionales del centro.
- Encuesta de Satisfacción de los Profesionales del Hospital Donostia.

Con esta combinación de datos cuantitativos y cualitativos, tuvieron un panorama muy certero de los desafíos a los cuales se enfrentaba la organización. A partir de este diagnóstico, desarrollaron el Plan de comunicación y mapa de relaciones 2004-2008.

5.2. El manual: trazando un camino

Ya hemos mencionado la importancia de contar con un Manual de CI que esté escrito, publicado y alcance de todos los miembros de la organización. Como hemos visto en la encuesta presentada, casi la mitad de las administraciones públicas en España no cuenta con un Manual de CI en su institución y las razones son en general las mismas: falta de tiempo para planeación, escasa relevancia a la CI, no se invierten tiempo ni recursos, la CI se realiza en el día a día, entre otras cosas.

Debemos tener en cuenta y recordar un vez más las ventajas de contar con un manual o plan de CI en las administraciones públicas:

- Nos permite tener una guía para el desarrollo de actividades.
- Realza su valor e importancia al interior de la organización.
- Obliga a la máxima autoridad a darle relevancia.
- Permite analizar el impacto de las actividades, evaluar mejor y medir el impacto.
- Impide que la vorágine sea siempre la prioridad a la hora de comunicar al interior.
- Le otorga estabilidad a la CI ante los sucesivos cambios de gobierno.

Este manual o plan será el resultado del estudio previo realizado o diagnóstico y de un proceso de planificación. Cuanto más participativo sean estos procesos, más probable es que se ajuste a la realidad de la organización y obtenga resultados positivos, visibles en el corto y mediano plazo. Es conveniente incluir en la primera parte del manual los resultados de esa etapa de diagnóstico y planificación para poder compararlo de manera sucesiva en los años siguientes, y tener un antecedente del punto de partida inicial.

Los planes de CI deberán tener como horizonte a un año vista, con posibilidad de revisiones trimestrales o semestrales dependiendo la organización. Si fuese menos tiempo, pierde carácter estratégico, más tiempo, es posible que quede desfasado de la realidad.

Animamos a todas las AAPP a dedicar tiempo, esfuerzo y presupuesto al desarrollo de un manual o plan de CI que guíe sus acciones. A continuación, algunas recomendaciones para su creación.

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz - Código de conducta, Buen Gobierno y Compromiso por la calidad institucional⁴

En el 2013, el Ayuntamiento publicó un Código de conducta, Buen Gobierno y Compromiso por la calidad institucional en el objetivo de *“clarificar los principios y valores a seguir por las y los concejales de Vitoria-Gasteiz y establecer mecanismos para incentivar su*

⁴ Fuente: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Disponible en <http://www.vitoria-gasteiz.org/>.

cumplimiento”.

Dicho documento recopila “determinadas obligaciones, principios y responsabilidades que afectan a la totalidad de quienes forman parte de este Ayuntamiento, pero también se detallan determinadas responsabilidades y compromisos que aparecen de forma individualizada según se dirijan a quienes forman parte del equipo de gobierno o, en su caso, de la oposición política”.

Este conjunto de principios, obligaciones y responsabilidades son pautas que orientan y regulan la conducta y expectativas del accionar de la dirigencia política.

5.2.1. Objetivos generales y específicos

Una vez que comprendemos la situación en la que la CI se encuentra en la organización, el entorno en la cual se debe desarrollar, los antecedentes y el contexto pasado, actual y futuro, debemos ya ponernos a diseñar el plan que guiará las actividades de CI en los próximos meses.

El primer paso es definir los **objetivos estratégicos** que el plan tendrá. Estos objetivos serán las líneas estratégicas bajo las cuales se llevarán a cabo actividades y acciones de CI. Estos objetivos deberán estar completamente alineados con la misión y la visión de la organización, como así también con la cultura de la institución o bien con el objetivo de crear cultura de CI al interior.

Una vez definidos estos objetivos estratégicos, deberemos formular objetivos particulares que nos acercarán a definir las acciones para poder cumplir esos objetivos. Podremos formular varios objetivos particulares dentro de un objetivo estratégico.

Para su identificación y redacción, la Asociación Civil Comunia en su Manual de Comunicación para organizaciones (2012) recomienda que sean:

En cuanto a su alcance:

- **Generales:** describen el fin último del plan o proyecto.
- **Específicos:** describen la situación que se espera que exista al finalizar la implementación del plan o proyecto.

En cuanto a su formulación:

- **Claros y concretos:** para no dar lugar a libres interpretaciones.
- **Escalables:** deben contener en sí mismos la posibilidad de pensarlos en diferentes escalas o niveles de incidencia.
- **Motivadores:** para alentar la participación y el compromiso, y a su vez, guiar hacia la concreción.
- **Flexibles:** deber poder modificarse en función de la meta última de alcanzar el resultado definido.
- **Realistas:** deben considerar la realidad, recursos y contexto en los que se insertan.
- **Medibles:** deber perseguir resultados tangibles y, si se puede, cuantificables en algún sentido.

- **Coherentes:** en función de la propuesta general de administración pública, sus valores, su misión y visión y el resto de sus acciones.
- **Observables:** deber referirse a su redacción a elementos i acciones que sean reales y accesibles para medir.

En cuanto a su proyección en el tiempo:

- **Largo plazo:** se plantean para un período de entre dos y cuatro años (o bien el plazo de gobierno)
- **Mediano Plazo:** cubren un período de 1 año.
- **Corto Plazo:** se concretan en un periodo menor a un año.

5.2.2. Público objetivo

Este punto en el caso de las Administraciones Públicas y sobre todo en relación a la CI, es de suma importancia y debería analizarse en profundidad. Cuando hablamos de público objetivo hacemos referencia a todas aquellas personas destinatarias de los mensajes de CI en una organización y a quienes las acciones van dirigidas. También serán los usuarios de las herramientas que se desarrollen a tal fin como así también quienes permitan o no permitan que se lleven a cabo los resultados.

En muchos casos los destinatarios están distribuidos en diversos edificios, ciudades o hasta países (como puede ser el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores). La segmentación geográfica es importante (y en algunos casos hasta el huso horario). En otros casos deberemos tener en cuenta también si tienen o no acceso a internet y en que proporción (por ejemplos empleados desplegados en la vía pública como policías o inspectores de tráfico). Y en otros casos la edad media y la escolarización también son factores diferenciales.

Por lo tanto, conocer el público al cual me estoy dirigiendo me permitirá desarrollar estrategias y acciones mucho más eficientes y eficaces, acorde a sus perfiles.

Podemos segmentar el público objetivo según:

- Área geográfica: por edificios, ciudades, CCAA o países.
- Accesibilidad a internet.
- Edad.
- Nivel de Instrucción.
- Nivel de manejo de nuevas tecnologías.

Además de estas variantes de tipo organizacionales, podemos agregar variables de tipo personales como:

- Intereses.
- Situación laboral de la institución.
- Recortes o cambios por los que atravesaron.
- Nivel de satisfacción con la institución.

El 4 de diciembre del 2008, la Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid aprobó el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, orientado a todos los servidores públicos.

El documento tiene por objeto *“definir los principios, criterios e instrumentos que permitan incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública, el comportamiento ético de los servidores públicos y mejorar las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos”*. Su ámbito de aplicación está restringido a:

- A la Administración del Ayuntamiento de Madrid.
- A los Organismos públicos del Ayuntamiento de Madrid.
- A las sociedades mercantiles del Ayuntamiento de Madrid o de sus Organismos públicos cuyo capital social sea íntegramente municipal.

A través de esta política, el ayuntamiento ha logrado homogeneizar el comportamiento de los empleados tanto de cara a lo interno como externo, generando una mayor eficiencia y transparencia en la comunicación.

5.2.3. Estrategias

Las estrategias se implementan una vez que se tienen los objetivos desarrollados y se ha identificado al público objetivo. Las mismas responden a la pregunta, ¿cómo vamos a hacerlo? Instrumentalizan los objetivos analizando cómo se realizará, cuándo, para quien y de qué manera.

Al momento de definir las, debemos además pensar en otras variantes del plan como son el presupuesto, los plazos con los que dispongo, las personas o recursos disponibles y las herramientas que podremos utilizar.

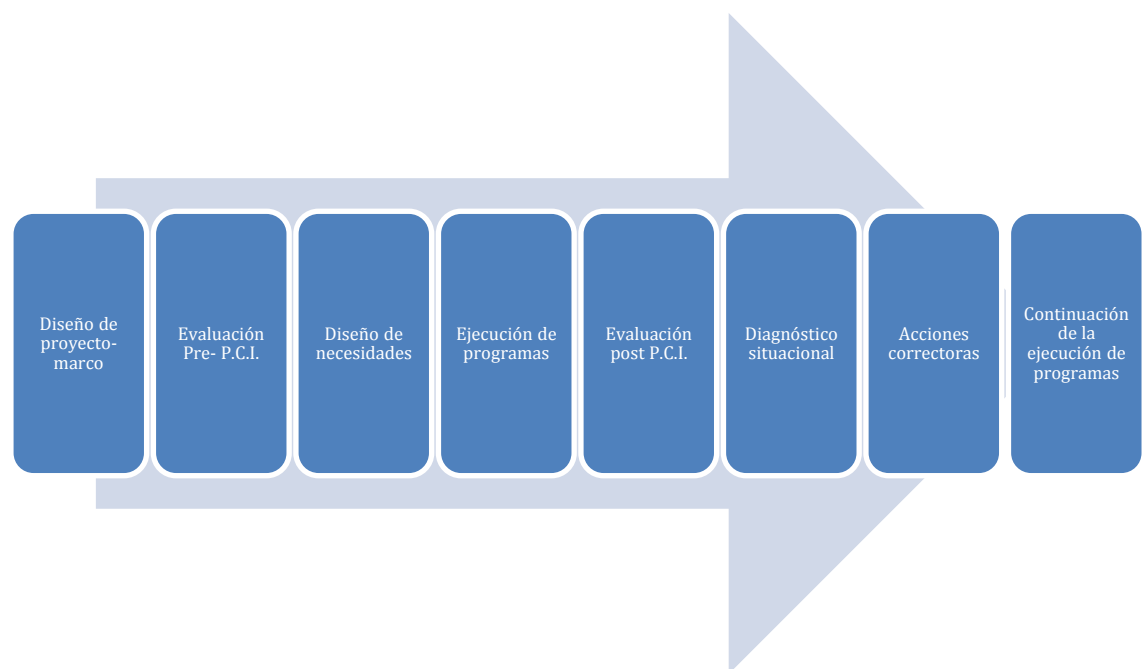
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Reto

Con el fin de mejorar la Comunicación Interna dentro del Ayuntamiento, se resolvió desarrollar una auditoría interna con el fin de evaluar el estado de la comunicación interna en la organización.

Solución

Una vez trazados los objetivos generales, el ayuntamiento planteó la siguiente estrategia:



5.2.4. Mensajes clave

Al momento de desarrollar estrategias o acciones de comunicación se emitirá el o los mensajes que queremos que el público objetivo conozca. A menudo se utilizan imágenes, sonidos o recursos comunicacionales para generar un impacto. Sin embargo, es importante que esa emisión siempre contenga un mensaje esencial, un mensaje clave que sea recordado, que sea reiterativo y que permanezca en el público, y que lo recuerden luego de haberlo recibido.

Por ello es tan importante saber a qué público no estamos dirigiendo. Los mensajes clave, que son aquellos que permanecerán en la memoria de los destinatarios y que esperamos se conviertan progresivamente en parte de la cultura de CI de la organización, deberán estar adaptados al lenguaje y a los intereses ese público.

Ayuntamiento de Bilbao – Información completa sobre la entidad municipal⁵

Reto

Generar transparencia hacia los empleados.

Solución

El ayuntamiento de Bilbao publica en su web, como mecanismo de transparencia con relación al personal y de cara a la organización municipal, información sobre:

- La organización, describiendo su actividad.
- Forma de contacto.
- Miembros del consejo de Administración.
- Relación de puestos de trabajo.
- Retribuciones de altos cargos.
- Memoria de cuentas anuales de ejercicios pasados y presupuesto del ejercicio actual.

Esta información es un mecanismo para informar a los empleados en distintos aspectos que involucren la organización interna del municipio, generando así confianza en ellos.

5.2.5 Herramientas y canales de comunicación

Cuando diseñamos o describimos las herramientas y canales de comunicación que vamos a utilizar, entramos en la fase más operativa de todas, donde indicamos un curso de acción para que las estrategias y líneas de acción que se han propuesto, se materialicen a través de actividades y canales de CI.

Las preguntas que nos hacemos responden nuevamente a: ¿cómo puedo llegar al público objetivo? ¿De qué manera puedo lograr los objetivos planteados de manera más eficiente? ¿Qué herramientas me permitirán generar un mayor impacto en mi organización?

En este punto no se trata de desarrollar todas las herramientas de comunicación existentes, sino en utilizar aquellas que permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y con posibilidad de medir ese impacto o resultado.

Existen hoy en día una multiplicidad de herramientas o canales de comunicación utilizadas en la administración pública. Algunas más modernas que otras, muchas de ellas responden a un nivel de desarrollo tecnológico determinado de la institución o del nivel de formación en la utilización de herramientas informáticas de sus empleados, como así también hábitos.

⁵ Fuente: Ayuntamiento de Bilbao. Disponible en www.bilbao.net.

Dividiremos las herramientas entre: actividades presenciales, herramientas online y herramientas offline. Al finalizar, propondremos algunas herramientas nuevas que observamos no se utilizan en la mayor parte de las AAPP.

ACTIVIDADES Presenciales
Reuniones
Desayunos de trabajo
Actividades de Formación
Dinámicas de Grupo
Focus Group
Entrevistas
Encuentros lúdicos
Eventos internos
Seminarios

HERRMIENTAS Offline
Manual de Bienvenida (también online)
Cartas, circulares, memos...
Tablón de Anuncios
Revista impresa
Folletos impresos

HERRMIENTAS Online
Manual de Bienvenida Online
Revista Online
Blogs
Chats internos
Intranet
Buzón de Sugerencias
Teléfono/SMS
Videoconferencias
Correo Electrónico
Evaluaciones/ Encuestas

Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes⁶ - Portal del Empleado y Boletín de e-Noticias

Reto

En el año 2006, a través de un proceso de autoevaluación llevado a cabo por el ayuntamiento, detectaron la necesidad de trabajar la comunicación interna, teniendo como objetivo conseguir que la imagen intencional e imagen corporativa de la entidad coincidan.

Solución

⁶ Fuente: Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, disponible en:

Se pusieron en marcha desde la Concejalía y la Gerencia de Función Pública, RRHH, Organización, Calidad, Nuevas Tecnologías, Seguridad y Circulación diferentes iniciativas. Específicamente, en materia de comunicación interna, a continuación detallamos:

- Boletín e-Noticias para los empleados: iniciado en el año 2008, consiguió la publicación mensual en la Intranet Municipal del Boletín. Como beneficio se mejoró notablemente el atractivo para comunicar diferentes contenidos relacionados con el ayuntamiento y por lo tanto, se mejoró notablemente el nivel de conocimiento de la institución de todos los trabajadores.
- El Portal del Empleado: iniciado en el mismo año brinda información sobre los RRHH del ayuntamiento, facilitando la transparencia en los procesos e información. Para diseñarlo se vieron involucradas todas las áreas internas del ayuntamiento.

Principales beneficios

En particular el Portal el Empleado, trajo los siguientes beneficios:

- Base de datos de Recursos Humanos única e integrada (rápida implantación con el mínimo esfuerzo, un estándar).
- Gestión por procesos y flujos de trabajo, que permiten homogeneizar la gestión.
- Garantiza la actualización permanente de datos y el acceso transparente a la información (Ley de Administración Electrónica).
- Seguridad absoluta de acceso a los datos (LOPD).
- Mayor capacidad de comunicación e interacción de RR.HH. con todos los empleados.

Otras herramientas de comunicación

La mayor parte de las administraciones públicas ya disponen de gran parte de estas herramientas que enumeramos anteriormente. Las más utilizadas según el estudio son: el correo electrónico, la intranet, el teléfono y las reuniones. Sin embargo, al interior de las organizaciones notamos que en los últimos años se están haciendo algunos esfuerzos, aunque pequeños, para crear nuevas plataformas destinadas a hacer la CI más ágil, más dinámica y convertirse realmente en un agente catalizador de la innovación.

Grupos de Whatsapp: Una gran parte de la población española posee hoy en día teléfonos inteligentes que les permiten descargar aplicaciones de mensajería instantánea como el Whatsapp, uno de los apps más conocidos. Su utilización permite agilidad, rapidez y multiplicidad de personas en un mismo canal.

Ayuntamiento de Zaragoza – Grupos de chat

Una de las novedades que han introducido en el ayuntamiento es la utilización de los grupos de chat en mensajería instantánea con el objetivo de mantener informado a todo el equipo en caso de producirse algún acontecimiento imprevisto o anomalía.

Los integrantes del equipo realizan de manera rotativa guardias periódicas, por lo tanto, la herramienta de chat sirve como medio de información constante en especial en horarios fuera

de la jornada laboral. La herramienta les permite responder con immediatez antes los imprevistos.

La Nube: señalada por la revista MIT Technology Review como una de las tecnologías más disruptivas de los últimos años, nos permiten almacenar información en un espacio al cual podemos acceder desde cualquier geografía o dispositivo móvil. Ya no es necesario tener que estar anclado a un escritorio para cumplir los objetivos. Trabajar con una nube nos permite el teletrabajo, mejorar la eficiencia y potenciar la conciliación familiar. Además, son cada vez más accesibles y seguras en cuanto a la protección de datos.

Canal de YouTube: Muchas veces, las intranets de las instituciones son costosas y la utilización de plataformas de video no están al alcance de las personas. Actualmente, existen plataformas abiertas y gratis como YouTube y el acceso a un teléfono con cámara permite grabar un video, una clase, una formación de manera gratuita y sencilla y subirlo a una plataforma de internet sin costo alguno. E incluso regular la privacidad o acceso a esos contenidos.

Redes Sociales: Facebook, Twitter o LinkedIn son las redes sociales gratis, abiertas y de fácil utilización. Hacen posible organizar grupos de discusión, foros de información o chats sin coste de forma ágil y privada.

Blogs/ WordPress: plataformas como estas permiten que empleados puedan desarrollar blogs de forma fácil y gratis para compartir información, actividades, situaciones, intereses, etc.

Correo Electrónico deslocalizado: sistemas de correo electrónico como la plataforma de Gmail ofrecida por Google Enterprise para organizaciones y empresas, permiten acceder a los correos electrónicos desde dispositivos móviles, de manera segura y sencilla y de forma sincronizada. Usualmente, los software de “webmail” utilizados por la mayor parte de las instituciones son verdaderos dolores de cabeza cuando se intenta abrirlos o trabajar con ellos desde otro ordenador o desde casa.

Gamificación: (gamification en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas utilizado frecuentemente en organizaciones,

5.2.6 Recursos y Presupuesto

Cuando hablamos de recursos no debemos limitarnos solo a las cuestiones presupuestarias o de índole económico, ya que la gestión de la CI comprende una necesidad más amplia que va desde personas hasta soluciones tecnológicas.

Por ello, será necesario identificar los recursos generales y específicos que se necesitan como así también el presupuesto económico con el que se dispone. La mayoría de las administraciones públicas no disponen de una partida presupuestaria para llevar a cabo las actividades de comunicación interna, diseñar un plan o implementarlo. Ese deberá ser entonces uno de los primeros pasos a la hora de involucrar a la máxima autoridad de la

institución, dándole a conocer la importancia que reviste contar con un presupuesto específico para llevar a cabo la estrategia de CI.

En el caso que exista una partida presupuestaria y recursos asignados a Comunicación en general, resultará importante identificar que porcentaje o cuales estarán orientadas a las actividades de CI.

Las siguientes recomendaciones sobre recursos y presupuestos será a nivel general ya que la cantidad de personas o de presupuesto dependerá del tamaño de la organización.

- **Recursos humanos:** sin duda el principal elemento con el que debemos contar. La mayoría de las AAPP no tienen personas dedicadas especialmente a la gestión de la CI. Es el punto de partida para poder desarrollar la estrategia.
- **Recursos Tecnológicos:** ya sea a través del departamento de Tecnología o Informática, contar con un equipo que le de soporte al área de CI para desarrollar plataformas como la Intranet, un sistema de chats, la nube...
- **Recursos económicos:** serán necesarios también recursos económicos para llevar a cabo las acciones que necesitan una inversión como Eventos, Diseño o impresión de la revista, etc.

Cada recurso deberá destinarse a las diversas acciones y estrategias diseñadas para lograr los objetivos propuestos en el plan de CI.

Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes ⁷

Reto

Incrementar la cohesión entre las personas que se encuentran en la organización.

Solución

El ayuntamiento en la elaboración de su Plan de Comunicación, puso a disposición los siguientes recursos:

En presupuesto de gastos, correspondiente a:

- Auditoría sobre el clima laboral y la situación de la comunicación interna en la organización.
- Plan de Formación.
- Corporativización de edificios y uniformidad de los empleados.
- Instalación de los buzones de sugerencias.
- Premios destinados a los planes de mejora.
- Renovación y ampliación de los espacios de descanso.
- Actualización de la Intranet y el Portal del empleado.

Para ello la suma asciende a 90.000 euros y 60.000 euros al año siguiente.

⁷ Fuente: Plan de mejora de Comunicación Interna. Disponible en:
<http://es.slideshare.net/tasurinchi65/plan-de-mejora-de-comunicacin-interna>.

En RRHH, también se computa en el plan y se atenderá con personal propio de las tres áreas que desarrollarán este proyecto conjunto.

El cronograma de desarrollo del Plan de Mejora, tiene una duración de dos años, coincidiendo con los ejercicios 2012 y 2013.

5.2.7 Cronograma

Por último, como mencionamos anteriormente los objetivos y las estrategias de comunicación deberán tener un horizonte en el tiempo de acuerdo a su ámbito de actuación es decir a corto, mediano y largo plazo. Las acciones sobre todo que se llevarán a cabo en el corto plazo dentro del plazo de un año, deberán estar identificadas en un cronograma que junto al presupuesto y a las herramientas que le darán soporte permitirán al equipo dar seguimiento al cumplimiento y desarrollo del Plan de CI.

La organización de las actividades en un cuadro o documento indicando las personas responsables, los tiempos de ejecución y demás información ayuda a la planificación, su comprensión y facilita la gestión.

5.3. Evaluación y seguimiento

5.3.1. Medir los logros

La última etapa del plan de CI que luego se convierte en la primera cuando la CI se incorpora en la estrategia de una institución es la evaluación y la medición del impacto de las acciones. Aquí se debe mencionar por un lado los resultados de las acciones o estrategias puestas en marcha y por el otro lado el impacto que las mismas han causado en la organización y en los objetivos de la misma.

La evaluación resulta fundamental y es una de las etapas más olvidadas o menos implementadas dentro de las instituciones en términos de comunicación. Si bien resulta más difícil analizar el resultado o medir el impacto que puede tener una intranet o una dinámica de reuniones que un resultado de venta, existen actualmente algunas métricas e indicadores que permiten analizar el impacto y sus consecuencias de forma cuantitativa y cualitativa.

En cuanto a las herramientas de tipo cualitativo podemos utilizar:

- Encuestas generales
- Entrevistas en profundidad
- Focus Group
- Informes de especialistas

Ahora bien, necesitamos también desarrollar indicadores que me permitan cuantificar los resultados y poder establecer métricas de éxito o cumplimiento de resultados. Dichos indicadores, deberán ir asociados a la actividad o acción de comunicación como:

- Nº de visitas a la intranet
- Nº de lectores de la revista y cantidad de comentarios
- Nº de videos producidos y visualizaciones
- Nº de videoconferencias mantenidas
- Nº seguidores en redes sociales
- Resultado de encuestas en % de satisfacción
- Incremento de actividades de CI
- Incremento de participación de empleados
- Etc.

Junta de Andalucía – “Iniciativa mentor”⁸

Reto

Formación y desarrollo de competencias en los empleados.

Solución

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) desde 2009 comenzó a desarrollar un programa de mentoreo dirigido al personal directivo que se considerasen agentes clave para el funcionamiento de la Junta de Andalucía, con el objetivo de:

- Mejorar el rendimiento de las personas que trabajan de manera telemática como personal directivo.
- Favorecer el clima organizacional.
- Motivar a personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Aumentar el aprendizaje del personal que trabaja de manera telemática a cerca de la ciudadanía, de las políticas y de la cultura de la Junta de Andalucía.
- Promover la transferencia del aprendizaje de habilidades y conocimiento desde las personas que tienen más experiencia a las que tienen menos.

Lo interesante de esta iniciativa es que aquellas personas que ejercieron como mentoras fueron directivos de la Junta de Andalucía con personas a su cargo, que recibieron formaron parte en el año 2008 del Proyecto para el Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas.

Dicho programa tuvo la participación de 31 en su totalidad, donde se realizaron 18 talleres de 16 horas:

- 6 de Comunicación.
- 2 de Estilo Capacitador.
- 1 de Estilo Participativo.
- 1 de Orientación al Logro.
- 2 de Flexibilidad.
- 4 de Estilo Orientativo.
- 2 de Orientación al Ciudadano.

⁸ Fuente: Banco de Innovación en Las Administraciones Públicas del Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: <http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>

Desde su nacimiento, la Iniciativa Mentor es una forma de gestionar, de compartir, el conocimiento y la experiencia de las personas del ayuntamiento. Su nivel de satisfacción es muy alto.

En estos años se han formado unas 96 personas mentoras que han desplegado sus habilidades con 263 participantes.

5.3.2. Construir un cuadro de resultados

Todos estos indicadores podrán ir comparándose año tras años y acompañándolo de encuestas y entrevistas a los miembros de la organización se podrá analizar de forma más estratégica el impacto positivo en la organización.

Una sistematización de esta evaluación a través de un cuadro de resultados o lo que se denomina Balanced Scorecard permitirá además comparar estos resultados con los resultados de otras áreas de tipo financiera, operativas o de recursos humanos y al cruzar los resultados observar de ser posible una posible mejora o no en otros indicadores como podrían ser los de ausentismo, utilización de tecnología, eficiencia presupuestaria, etc.

De esta manera se logra analizar el impacto real de un intangible como lo es la CI en el desempeño de toda la organización.

5.3.3. Fallar es bueno

Cuando mencionábamos en el primer apartado los métodos lean que se practican actualmente en muchas organizaciones y empresas alrededor del mundo, hacíamos referencia especialmente a la posibilidad de incurrir en un error o de implementar una actividad o estrategia que no funciona en la organización. Dicho error o fallo, debe ser una luz a tomar en cuenta para mejorar y para conocer más a fondo la institución en la que se está trabajando.

A menudo sucede que en las AAPP se sabe que determinada actividad o estrategia no funciona pero sigue poniéndose en práctica o bien “porque siempre se hizo así”, o bien porque significa un esfuerzo corregir ese fallo, o temor a reconocer que se está fallando.

Antiguamente, los errores eran castigados por las organización y nadie quería cometer fallos. Eso conducía al inmovilismo y a la falta de innovación o inclinación por el cambio. Actualmente, la cultura empresarial y organizacional más moderna incita a cometer fallos, porque eso significa que se está haciendo algo. Y sobre todo porque no temer al fallo nos permitirá innovar o cambiar las cosas constantemente hasta encontrar la solución al problema o a la necesidad que se tenía.

Quizás un sistema de chats o videos en YouTube no funcionen en una administración pero si en otra. Solo arriesgando y testeando nuevas ideas, herramientas y estrategias respondiendo a las necesidades que tiene la organización y en última instancia la sociedad, descubriremos los caminos más eficientes y con mayor y mejor impacto para la vida de las personas.

6. ¿Y si nos animamos a innovar?

Por un lado, somos conscientes que un sector público es necesario más que nunca para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía. El antagonismo público vs privado ya no tiene lugar de discusión, sino al contrario se trata de sumar ambos espacios junto a un tercero, la ciudadanía, que exige cada vez más participación. Cuando nos enfrentamos a esta situación, sin duda comprendemos que necesitamos una administración pública fuerte, para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos, ágil para adaptarse a las necesidades y eficiente para poder establecer puentes de colaboración con el sector privado.

Sin duda, la innovación se tiene que convertir en la chispa de todos los cambios, en el mantra de todas las administraciones, en el motor de las personas. Innovar es mejorar, es satisfacer las necesidades de las personas de manera sostenible, es avanzar.

Sería interesante desde la óptica de la CI como integrar o trabajar en coordinación con aquellas iniciativas que algunas AAPP están poniendo en marcha:

6.1. Open Data y Open Government

Como desarrollamos anteriormente en el apartado teórico, existen esfuerzos de parte de diversos gobiernos por hacer más transparente su gobierno de cara a la ciudadanía. Desde los movimientos de OGov se trabaja bajo las premisas de que los ciudadanos quieren mayor transparencia, participación e involucramiento en los procesos de gobierno. Todo ello apoyado por herramientas o plataformas de Open Data, es decir la posibilidad de acceder como ciudadanía a la mayor cantidad de información posible en relación a la gestión de las administraciones públicas.

Como contracara de esta tendencia, a nivel interno de las administraciones demanda una gestión ordenada, eficiente y coordinada. Es decir, que el gobierno abierto demanda el desarrollo de procesos y prácticas, como también el seguimiento de indicadores de gestión, que posteriormente serán publicados. En definitiva, estos procesos conllevan retos de cara a la gestión.

En la medida que la transparencia se constituye como un eje de trabajo en la gestión pública y se da el acceso o socialización de la información del sector público hacia la sociedad permite mejorar la confianza, aumenta la calidad de los procesos de decisión política y la participación ciudadana.

Por otro lado, a nivel interno como beneficios también pueden reconocerse la mejora de la confianza, como también que al generar estos mecanismos de accountability hacia la sociedad, se legitima el accionar de quienes lo gestionan.

Para resumir, cuanto más abierta sea una administración, más profesionalizada deberá estar su CI. Sin una estructura al interior de las organizaciones que sea capaz de dar soporte a esta demanda ciudadana, es poco sostenible en el tiempo. Si se exige información y transparencia hacia fuera, es imprescindible que primero se comience al interior de la organización, es un buen ejercicio.

6.2. Cultura innovadora e Intraemprendimiento

Además de ser transparentes, para poder ser innovadoras las AAPP necesitan ser creativas y responder rápidamente a los cambios del entorno. Cuando describíamos anteriormente las metodologías lean para idea, prototipar y validar en el ecosistema en un breve periodo de tiempo nuevos productos, servicios o sistemas, nada más valioso que llevarlo a cabo con nuevas ideas y propuestas. Y si además en este círculo se integran a los miembros de la institución contamos con el doble beneficio de fidelizar a los empleados y motivarlos.

Los procesos de intraemprendimiento en el área de CI se convierten en un gran aliado de la innovación, ya que a lo largo de toda la estructura de la organización se hace CI, todos los empleados se comunican y todas las áreas necesitan de ella. Con lo cual, seguramente de todas las áreas saldrán nuevas ideas y propuestas para mejorar la CI.

¿Por qué las AAPP necesitan impulsar el emprendimiento dentro de sus organizaciones?

- Necesitan adaptar sus servicios a las demandas de la sociedad.
- Una AAPP que no innova generará un grave perjuicio a la sociedad, se vuelve obsoleta y costosa.
- La excesiva burocracia y complacencia son peligrosas, hoy más que nunca.
- La quietud y lentitud de las AAPP es su principal estigma.

Los emprendedores son “dreamers who do”, aquellos que se ponen manos a la obra en la responsabilidad de crear innovación de cualquier tipo dentro de una organización, combinando recursos y seguridad y libertad con creatividad. Y no son exclusividad de las empresas o las startups, también podemos encontrar emprendedores dentro de las AAPP.

Para poder generar una verdadera cultura innovadora, se debe pensar en una metodología que realmente impusiera un cambio profundo. Aquí proponemos algunos pasos para lograrla:

- a. Lanzar un Comité de Innovación al interior de las AAPP.
 - Focus Groups: Que definirán las prioridades estratégicas.
 - Mesas abiertas: para definir los retos.
 - Mejora continua: evaluación y seguimiento.
- b. Formar a los líderes y catalizadores del cambio.
 - Redes informales: grupos de influencia no jerárquicos.
 - Capacitar a los líderes.
 - Preparar los procesos: preparar el camino para permitir la innovación.
- c. Convertir a la organización en una comunidad innovadora.
 - Anuncia el cambio: a través de la máxima autoridad.
 - Ideas Challenge: ideas disruptivas a través de procesos de innovación abierta, concursos y bootcamps.
 - Divulgar el mensaje: comunicación de logros.
- d. Extender la comunidad al exterior.
 - Trabajar con empresas y universidades, generar comunidad.
 - Eventos propios: impulsar eventos de innovación y cambio.
 - Publicaciones punteras: ser un referente.
- e. Transferir las propuestas a todo el ecosistema.
 - Lanzar nuevas ideas y compartirlas con las AAPP.

- Living lab: establecerse como una referencia y compartir las innovaciones.
 - Atraer talento: contar con los mejores.
- f. Reinvertir en beneficios a la sociedad.
- Escalarlo, replicarlo.
 - Internacional: ser una referencia de innovación.

6.3. Banco de Buenas Prácticas

Todas estas nuevas ideas, innovaciones, cambios y experiencias deberían ser compartidas con todas las organizaciones de la AAPP de España y también de otros países, y confirmar un banco de información y buenas prácticas. Cuanto más abierta la innovación es, mas y mejor impacto genera en las instituciones, en la sociedad y en el mundo en su conjunto.

En cada ciudad, CC.AA., región o país, las organizaciones de las AAPP pueden tener características muy diferentes. Pero todas comparten un mismo desafío: la necesidad de ser más ágiles, transparentes y eficientes para responder a las demandas de los ciudadanos del siglo XXI. Podemos aprender de los éxitos como de los fracasos de otras instituciones, y sin duda las experiencias, las metodologías y las herramientas utilizadas pueden servir de punto de partida para generar un cambio.

La organización de premios para distinguir aquellas instituciones que se esfuerzan por innovar y por conseguir resultados positivos en sus prácticas de CI es una motivación para llegar a tener la AAPP que queremos.

6.4. Observatorio de Innovación

Para finalizar este manual, proponemos la conformación de un Observatorio de Prácticas Innovadoras en el ámbito del Sector Público, dividido en diversas áreas con especial énfasis en el área de CI ya que entendemos que la creación de una cultura innovadora y emprendedora al interior de las AAPP es el germen para transformar el sector público.

CUARTA PARTE: Decálogo

A modo de resumen práctico, presentamos a continuación un breve decálogo sobre aquellas diez premisas que resultan fundamentales para trabajar la comunicación interna en las organizaciones:

1. Las máximas autoridades tienen que liderar el proceso

Para generar cambios importantes dentro de las organizaciones y una aprobación y adhesión por parte de sus miembros, las autoridades deben sin lugar a dudas ejercer ese liderazgo. El fomento de la comunicación interna debe comenzar desde la cúpula de la institución hasta permear en toda su estructura, lo que permitirá crear a lo largo del tiempo una cultura de transparencia, comunicación y colaboración, los tres pilares de la CI.

2. Ante todo el objetivo: ¿por qué hago esto?

Tener clara una visión y una misión nos permitirá alcanzar objetivos certeros, medibles que se podrán percibir en la mejora del funcionamiento de la organización. Para poder demandar relevancia, presupuesto y capacidad de acción en Comunicación Interna es necesario justificar esa labor y saber claramente los resultados que con ello pretendo alcanzar.

3. Desarrollar procesos participativos

No se puede concebir una institución como compartimentos estancos entre autoridades, directivos y empleados. Cada miembro contribuye de manera especial al éxito del funcionamiento de una organización y excluir una parte considerable de ella en la toma de decisiones en temas organizacionales sin duda generará grietas al interior. Los procesos participativos no solo nos dan mayor y mejor información acerca de lo que funciona y lo que no al interior, sino que además ejerce una labor fundamental de motivación.

4. Conocer a la organización e identificar sus públicos

No todas las organizaciones son iguales, ni necesitan los mismos cambios, enfoques o herramientas. Cada una tiene una historia, una tradición, una experiencia. Conocerlas es el primer paso para poder trabajar en planes de mejora. Y conocer a los miembros de la institución y a los destinatarios de esos cambios es la herramienta fundamental para que las estrategias funcionen.

5. Construir la estrategia de comunicación interna sobre una base sólida de identidad

Como las personas, antes de hablar, somos. Nos manifestamos desde una identidad que nos permite acompañar nuestra comunicación. Las organizaciones, al igual que las personas, deben comunicar desde su identidad, de forma coherente con lo que son. Muchas veces, con el afán de comunicar nos olvidamos esclarecer cuales son los propósitos de la organización, por que la razón de su existencia, cual es su misión y sus valores. La identidad nos permitirá reforzar la comunicación y hacerla sostenible a lo largo del tiempo. Y principalmente una estrategia de comunicación al interior podrá ser eficaz solo si se encuentra alineada con sus principios, con su razón de ser, con su identidad.

6. Escribir una hoja de ruta

No importa su extensión, ni su nivel de complejidad. Lo importante es tener un plan escrito, que pueda ser modificado, y que nos permita ordenar la estrategias, enumerar las herramientas, ubicar las actividades en el tiempo, identificar los actores, detallar un presupuesto.... Y cada año poder escribir uno nuevo sobre los avances del anterior, para mejorar de forma progresiva, comparar logros, medir resultados y principalmente, compartirlo al interior de la organización.

7. Crear alianzas en de la organización para apoyar las iniciativas

La comunicación interna debe atravesar toda la organización para alcanzar sus objetivos. Para eso mucho veces es necesario “convencer” a los demás departamentos sobre la importancia de la misma e invitarlos a participar en el proceso. La comunicación interna debe convertirse en la columna vertebral de la organización, que le permita andar de forma coordinada. Y para eso se necesita una alineación dentro de la estructura.

8. Demandar recursos

La comunicación interna necesita contar con recursos propios para poder desarrollar una estrategia, implementarla, evaluarla y mejorarla cada año. Sin un presupuesto, sin un personal dedicado a ella resultará imposible poder alcanzar buenos resultados. Dependerá del tamaño y presupuesto de la organización los recursos que se le asignen, pero es importante tener en cuenta que sin recursos materiales, humanos y organizacionales, ninguna comunicación interna podrá ser exitosa.

9. Innovar en los canales de comunicación y utilizar los más efectivos

El mundo de las telecomunicaciones es el que más ha cambiado en los últimos años. Ya no solo aparecen cada año nuevas herramientas o gadgets de comunicación sino además sistemas que nos permiten mejorar la comunicación y convertirla en una pieza central de la estrategia de toda organización. Debemos aprovechar la ocasión para generar cambios dentro de las instituciones que nos permitan ser más eficientes en su conjunto, lograr mejores resultados, volver la administración pública más transparente. La innovación de la mano de la comunicación se convierte en un aliado indiscutible.

10. Pensar, construir, validar y volver a pensar

La estrategia o el proceso no acaba cuando se evalúa el impacto de una actividad. En muchas ocasiones es recién el comienzo, para generar cambios, mejoras, volver a implementar y medir sus resultados. Este proceso deberá convertirse en una constante que avance de forma ágil y rápida para dar soluciones que respondan a las demandas de la sociedad. Los cambios se necesitan hoy, y para ello el proceso de diseño de una estrategia, implementación y evaluación deben repetirse constantemente a lo largo del año y en todos los procesos de comunicación. Animarnos a cambiar, a innovar, a fallar para poder corregir y así llegar a los mejores resultados a través de las estrategias más eficaces para cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Allport G. W. y Postman L., 1953 "Psicología del rumor", Buenos Aires, Editorial Psiqué.
- Andrade, Horacio. (2005) "Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica". Editorial Netbiblio. España.
- Boland, Lucrecia et al (2007) "Funciones de la administración. Teoría y práctica. Universidad Nacional del Sur. Ediuns. Bahía Blanca, Argentina.
- Canel, María José (2007) "Comunicación de las Instituciones Públicas" Ed. Tecnos. Madrid, España.
- Castilla Vega, Jose Luis. (2004) "La motivación en una empresa textil bonetera en el estado de Puebla". Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.
- Cazau, Pablo. (1998) "La teoría de los rumores". Buenos Aires.
- Cervera Fantoni, A.L. (2006) "Comunicación total" Editorial ESIC, España.
- Crespo, Ismael (2006) "La Comunicación Interna como herramienta de Gestión de la Calidad". Ponencia en Perú presentada en mayo de 2006.
- Davis, K y Newstrom, J (1999): "Comportamiento Humano en el Trabajo". (10ª ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F.
- De Marchis, Gil Casares y Lanzas, (2007) "Organización y psicología en la comunicación interna". Editorial Fragua.
- Dircom (2005) "El estado de la comunicación en España". Madrid.
- Elías, Joan y Mascaray, José (2003) "Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados". Gestión 2000.
- Elizalde, Luciano H. (2004) "Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación". La Crujía.
- Formanchuk, Alejandro (sin año) ¿Qué le podemos pedir a la comunicación interna? Extraído de la internet el día 15 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1231>.
- García Jiménez, Jesús (1998) "La comunicación interna" Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

- Gómez Aguilar, Marisol (2007) "La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas". Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. Málaga, España.
- Hall, Richard (1996). "Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados" México, Editorial Prentice Hall.
- Holtz, Shel, (2004) "Corporate conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications", Amacom.
- Hunter, James C. (2002) "La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo". Editorial Empresa Activa.
- Inforpress, Capital Humano y IE -Instituto de Empresa- (2002). "El liderazgo en Comunicación Interna", España, (s.d).
- Inforpress, (2005) "La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública". Madrid.
- Joan Elías, José Mascaray (2003) "Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados". Editorial Gestión 2000 España.
- Koch, P. y Hauknes, J. (2006) Innovación en el Sector Público. NIFU STEP. Oslo. <http://books.google.es/books?id=gtd9AgAAQBAJ&lpg=PT213&dq=Koch%20y%20Hauknes%202006&pg=PT213#v=onepage&q=Koch%20y%20Hauknes%202006&f=false>).
- Locke y Latham (2006)
- <http://books.google.es/books?id=4GdaFyxAig4C&lpg=PA25&dq=Locke%20y%20Latham%202006&pg=PP1#v=onepage&q=Locke%20y%20Latham%202006&f=false>
- Maxwell, John C. (1998) "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted". Thomas Nelson Publishers. Nashville.
- Maxwell, John C. (2005) "Líder 360º: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización". Estados Unidos.
- Mintzberg, Henry (2005) "Directivos, no MBAs". Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Morales Serrano, Francisca (2001) "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Gestión 2000. Barcelona (2001).

- Mulgan, G. y Albury, D. (2003) "Innovación en el Sector Público. Unidad de Estrategia, Oficina del Gabinete. Londres.
- Nicolini, Cecilia (2009). "La comunicación gubernamental en la crisis con el campo argentino". Tesina Master Comunicación Política. Instituto Universitario Ortega-Marañón.
- Norton y Kaplan (2001). "The IAB Handbook of organizational communication. A guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership ". Second Edition. HB Printing. Estados Unidos.
- Ongallo, Carlos (2007) "Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones". Librería-Editorial Dykinson. Madrid, España.
- Ortíz Zamudio, Guadalupe (2010) "La importancia de la comunicación interna en el fortalecimiento de las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la universidad interactiva y a distancia del Estado de Guanajuato, plantel Acambaro". Morelia, Michoacan.
- Pacanowsky, Michael y O'Donnell-Trujillo, Nick (1982) "Comunicación Organizacional como performance cultural". Volumen 50, Edición 2.
- Pollitt, Christopher (2008) "La innovación en el sector público". Discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública. Holanda: Erasmus Universiteit Róterdam.
- Ramírez-Alujas, Álvaro (2010) "Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una Vieja Nueva Idea". Revista Buen Gobierno, No. 9. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Registro Central de Personal (Julio 2013) "Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas". España.
- República de Sudáfrica (2014) "Government Communication's Handbook 2014-2017". Comunicación Gubernamental y Sistema de Información.
- Shapiro, Robert Y., et al. (2000) "Presidential Power. Forging the Presidency for the Twenty-first Century. Columbia University Press. New York.
- Solana, Javier (2014), "España en el mundo 2033. Cuatro escenarios para cambiar ahora. Informe publicado junto a ESADEGeo y la Consultora PWC. Madrid.
- Stanton, N. (1993) "Las técnicas de comunicación en la empresa". Bilbao. Deusto.
- Tessi, Manuel (2012) "Comunicación interna en la práctica". Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina.

- Thomas, H. (2002) “La importancia de comunicación interna a través de Intranet”.
- Windrum, Paul (2008) “Innovación en los servicios del Sector Público. Emprendedurismo, creatividad y management”.
<http://books.google.es/books?id=LhpHU90oztcC&lpg=PP1&dq=Windrum%202008&pg=PR3#v=onepage&q=Windrum%202008&f=false>).

ANEXOS

Anexo 1: formulario encuesta

CUESTIONARIO ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Universo: Directores de Comunicación/ Responsables de Comunicación y/o prensa/
Responsables Recursos Humanos/ Directores Generales de la Administración Pública

Cuestionario:

Indique el Nombre de su institución: (podemos indicarlo o bien hacerlo totalmente anónimo y poner que indiquen si se trata de un organismo nacional, autonómico, local descentralizado, empresa del estado... etc.

ÁREA COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Existe en su entidad un área responsable de la Comunicación Interna?

SI/ NO

2. En caso que exista, ¿dónde se ubica la función de la Comunicación Interna dentro del organigrama de la entidad?

Departamento Independiente
Dentro del área de Recursos Humanos
Dentro del área de Comunicación Externa y/o Prensa
Junto al máximo responsable de la entidad
Otro departamento o área (especificar)

3. ¿Dispone de un presupuesto específico para desarrollar actividades de Comunicación Interna?

SI/NO

4. ¿Qué presupuesto anual se destina para el área de Comunicación Interna? *(En el caso de compartirse con otras áreas de comunicación, especificar el monto exclusivo para actividades de comunicación interna)*

Entre 15 mil y 30 mil euros
Entre 30 mil y 100 euros
Entre 100 mil y 500 mil euros
Más de 500 mil euros

RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA

5. ¿Cuál es el nombre del cargo o en qué persona recae el área de Comunicación Interna en su entidad?

Director de Comunicación
Responsable de Comunicación Interna
Director de Recursos Humanos
Coordinador de Comunicación
Jefe de Prensa
Otros

6. ¿Cuántas personas trabajan 100% en el área de Comunicación Interna? (Si una persona trabaja en varios departamentos, contar solo como media persona)

1
2 a 3
4 a 6
6 o más
Ninguna

7. El responsable de esta área, ¿reporta directamente a la máxima autoridad de la institución?

SI
NO

8. ¿Cuáles son las características principales que tiene que tener un responsable de Comunicación Interna? (Máximo 5)

Capaz de transmitir correctamente los objetivos de la institución
Persona motivadora y con dotes de liderazgo
Credibilidad
Inteligencia Emocional
Hablar bien en público
Conocimiento técnico de la institución
Lealtad a la autoridad política
Conocimiento de idiomas
Profesionalismo
Educación y formación en comunicación
Cualidades para trabajo en equipo

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

9. ¿Existe en su entidad un Plan de Comunicación Interna?

SI/NO

10. En caso afirmativo, ¿está implementado? Es decir, ¿no se trata solo de una declaración de intenciones?

SI

NO

Parcialmente (por debajo del 50%)

11. En caso negativo, ¿Por qué cree que no existe un Plan de Comunicación Interna?

Porque la comunicación interna se hace en el día a día

Porque no es necesario

Porque no hemos tenido tiempo para hacerlo

Porque no contamos con la formación o herramientas suficientes para hacerlo

Por posponerlo en el tiempo

Porque nadie lo ha pedido

Porque no contamos con los recursos para llevarlo a cabo

Otros (indicar)

12. ¿Podría indicar de las siguientes herramientas o canales de comunicación cuáles utilizan en su institución y con qué frecuencia? (del 1 al 5 donde 1 es poco frecuente y 5 es muy frecuente)

Mail

Intranet

Buzón de sugerencias

Tablón de anuncios

Revista Interna

Reuniones Formales

Reuniones informales

Jornada de puertas abiertas

Teléfono

Chat

Memorandos

Manual de acogida

Video Institucional

Jornadas de formación

Otros (especificar)

13. ¿Cual es la herramienta más utilizada por los empleados para comunicarse? Ordénelos jerárquicamente siendo 1 el más utilizado.

Correo electrónico

Mensajes en la Intranet

Teléfono

Reuniones
Pasillo

14. Del 1 al 5, ¿qué nivel de desarrollo tecnológico en sus herramientas de comunicación considera que tiene su institución en comparación con otras instituciones del ámbito privado? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)

1,2,3,4,5

15. ¿Qué tipo de información contiene la intranet de su institución?

Objetivos de la Institución
Saludo de las autoridades
Visión estratégica, misión y valores
Noticias relacionadas con el ámbito de trabajo
Chat entre empleados y miembros de la institución
Información sobre la institución, cargos, sueldos...(transparencia)
Espacio para dejar sugerencias
Anuncios de compra-venta
Cumpleaños, aniversarios y otras fechas festivas
Calendario laboral y de actividades
Oferta de formación en instituciones
Formación on-line
Puestos vacantes
Otros (mencionar)

EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN

16. ¿Qué tipo de evaluación realizan en la institución para medir los resultados de las actividades de comunicación interna?

Encuesta a los empleados
Focus Group o entrevistas en profundidad
Reuniones esporádicas a los responsables de áreas
Análisis de comentarios
Análisis de la situación ante un conflicto interno
No realizamos ninguna evaluación

17. Del 1 al 5 ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación de la entidad? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)

1,2,3,4,5

18. ¿Piensa Ud. que su satisfacción con las prácticas de comunicación tiene algún impacto en su nivel de compromiso con esta organización?

Si

No
No se

(si responde SI diga como)

19. Del 1 al 5 ¿Cómo calificaría el conocimiento de los empleados de los objetivos de la institución? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)

1,2,3,4,5

20. ¿Cree que la imagen de las administraciones públicas mejoraría con una adecuada comunicación interna?

Absolutamente
En algunos aspectos
Muy poco
En nada

21. ¿Qué se necesitaría para desarrollar o mejorar la comunicación interna? (Marque todas las que crea conveniente)

Un manual-guía para implementar un manual y actividades de comunicación interna
Personal dedicado a distribuir y canalizar la información interna
Organización (política informativa)
Formación del personal (conocimientos para utilizar los medios técnicos)
Medio técnicos (herramientas)
Más presupuesto
Voluntad política

22. ¿Considera necesaria la contratación de servicios externos para la gestión de la Comunicación Interna?

Si, una asesoría continua
Si, para la fase de diagnóstico y planificación
Si, para formación de directivos y el personal
Si, en aspectos tecnológicos (encuestas)
Si, en necesidades puntuales o gestión del cambio
No

23. Del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la gestión de la comunicación interna en su institución? (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto)

1,2,3,4,5