

## **PLAN DE COMUNICACION INTERNA DEL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ**

**Javier Sáez Lanas**

Jefe del Servicio de Comunicación del Dpto. de Función Pública  
del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

|  |    |
|--|----|
| 1. La Comunicación en las Administraciones Públicas                        | 2  |
| 2. Hacia un cambio de cultura organizacional                               | 3  |
| 3. Algunas razones propias para movilizar un Plan de Comunicación Interna  | 4  |
| 4. Características esenciales de la Comunicación Interna                   | 5  |
| 5. Un Plan de Comunicación Interna para el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz | 6  |
| 5.1. La Auditoría de Comunicación Interna                                  | 6  |
| 5.2. Arquitectura del Plan   | 9  |
| 5.3. Desarrollo del Plan de Comunicación Interna                           | 14 |
| 6. Conclusiones  | 15 |

## 1. LA COMUNICACION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

Merece la pena rescatar como punto de arranque, una parte de la reflexión de Aranes Usandizaga, J.I., (1996), sobre lo que él ha denominado, tendencia endógeno-autista de la Administración. Este juicio señala textualmente: "...la Administración en su conjunto, se constituye en un microuniverso autónomo dentro de la sociedad, que a su vez va generando **espacios estancos** (los subrayados son nuestros) hasta llegar a la unidad mínima (el funcionario). Esta actitud ensimismada, casi **autista**, interviene en el plano institucional, en las vertientes externa e interna. Externamente: una Administración ignora a las demás y en ocasiones pierde perspectiva sobre la sociedad. Internamente: los departamentos, las direcciones, los servicios, las secciones y las unidades se obvian o apenas cooperan entre sí. **La información utilizada no suele superar el aspecto operacional** (información de primer nivel, de base y trabajo; información instrumental para operar). Así, el aspecto táctico (información de segundo nivel, sobre los objetivos y la trayectoria) y estratégico (información de tercer nivel, objetivos a medio y largo plazo) permanecen inactivos."

Sería injusto ignorar el esfuerzo realizado en España a lo largo de la última década, por muchas AA.PP., especialmente en su orientación de servicio a la ciudadanía y, en este sentido, entendemos que se ha producido un avance notable en la actitud de apertura de la Administración y en la calidad de los servicios que presta. No obstante, creemos también que la lógica autista sigue instalada de algún modo en el ámbito interno de la organización. El funcionario, integrado en una estructura fuertemente jerarquizada, constituye una mera **herramienta de trabajo**, desprovista de su condición de persona. En este contexto

(Administración vs. Funcionarios), las relaciones se han caracterizado típicamente por un muro de incomunicación, donde los individuos cuentan únicamente, en la medida que desempeñan su función como herramienta técnica al servicio de una estrategia política.

Sin embargo, a lo largo de la última década, se han producido dos fenómenos interesantes que han contribuido de manera notable, al establecimiento de un período de transición, que permite vislumbrar la eventualidad de un cambio alentador. Por un lado, la plena integración de nuestro país en la Unión Europea, ha estimulado la incorporación de recomendaciones y directrices emanadas desde la Comisión y el Consejo Europeo, como la "Comunicación de la Comisión Europea sobre la Sociedad de la Información en Europa", cuya asunción determina un giro en el sistema de relaciones. Por otra parte, la progresiva concienciación respecto a la oportunidad de transformar la administración de personal, en gestión de los recursos humanos, ha supuesto un cambio de filosofía y la consecuencia práctica de arranque de una multiplicidad de proyectos enmarcados en los nuevos modelos de gestión organizacional, cuyo desarrollo comienza a hacerse notar. Conceptos como Calidad Total, Gestión de RR.HH., Gestión del Conocimiento, Gestión por competencias, Equipos de Alto Rendimiento, Dirección de Equipos, etc., son hoy objeto de atención y trabajo en nuestras AA.PP., a través de foros de debate, congresos y relaciones de intercambio. Afortunadamente, algo importante se está moviendo sin duda en nuestras administraciones, permeables ahora a todas las corrientes de actuación metodológica que inundan el ámbito organizacional por todos los frentes.

## 2. HACIA UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Schein (1992-2000), la cultura organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo ha aprendido, a través de la solución de su problemas de adaptación externa y de integración interna, patrón que funciona bien como para que se le considere válido y se proponga a los miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. En este sentido, la cultura organizacional constituye un proceso de aprendizaje, basado en los marcos de la **socialización** y **comunicación**. La adopción de una conciencia de grupo capaz de integrar los objetivos e intereses individuales con los objetivos e intereses organizacionales, da lugar a lo que podemos definir como cultura organizacional fuerte. Este proceso, se va configurando a lo largo del tiempo, merced a la participación de los iniciadores, los líderes, los individuos y el conjunto de circunstancias que acompañan el desarrollo histórico de la organización (Marín, 1994), en un vínculo de ideología compartida o sistema de valores y creencias que hace diferente a cada organización de otras. Siguiendo a Mintzberg (1994), la cultura organizacional constituye por tanto, un elemento intrínseco al carácter más profundo de la organización que afecta a toda la estructura de la misma. Esta cultura proporciona el modelo de conducta social para los miembros de la organización, señalando las reglas de juego que resultan compartidas y permitiendo al mismo tiempo, un estilo de comportamiento de alto valor adaptativo. Desde esta perspectiva de participación, podemos convenir que la cultura organizacional es tanto más fuerte, cuanto más extensa sea entre sus miembros la compartición de los valores centrales de la organización.

Desde una perspectiva práctica, la cultura organizacional desempeña al menos cinco funciones importantes (Robbins, 1996):

- a. Marca las diferencias entre las distintas organizaciones.
- b. Refleja el grado de identidad de las personas con su organización.
- c. Configura la unión del grupo mediante la lealtad y el compromiso.
- d. Proporciona estabilidad y minimiza el conflicto.
- e. Actúa como un mecanismo de regulación y control a través de la disposición de reglas de conducta.

La cuestión ahora y en nuestro ámbito, es: ¿por qué necesitamos un cambio en nuestra cultura organizacional?. Seguramente, porque hemos descubierto la necesidad de:

- Conocer nuestro sistema de creencias, valores y artefactos.
- Escapar de nuestra orientación autista-endogámica para dirigirnos fuera.
- Crear, promover y gestionar nuestro capital humano y el conocimiento que genera.
- Progresar en la calidad de nuestros servicios a los ciudadanos/as.
- Mejorar nuestras herramientas y tecnologías.
- Crear un clima laboral satisfactorio.

Es entonces que, como agente fundamental y activo de estos propósitos, la comunicación interna desempeña su papel relevante en el proceso de cambio, facilitando de manera lenta y progresiva el tránsito cultural de la organización. A tal fin, el esfuerzo ahora deberá orientarse a la definición de un modelo de comunicación basado en el siguiente conjunto de garantías:

- a. Un **compromiso** decidido de los órganos directivos principales.
- b. **Congruencia** entre las acciones y los mensajes que emanan desde la cúspide jerárquica de la organización.
- c. Un propósito real de **comunicación** (movimiento bidireccional) en oposición al mero trasvase de **información** (movimiento unidireccional).
- d. Una acción **transparente** en el manejo de la información.
- e. Un esfuerzo **continuo** para el mantenimiento del sistema.

La dificultad en la adopción de estas premisas básicas, no se halla tanto en el plano del debate intelectual, como en la necesidad de trascender desde ahí, a su interiorización en la conciencia colectiva, incorporándolas al sistema de valores de la organización mediante su praxis operativa.

### 3. ALGUNAS RAZONES PROPIAS PARA MOVILIZAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

En los últimos años y, en toda una serie de aspectos, algo está cambiando en el ámbito de la gestión de nuestros RR.HH.,. Sin embargo, salvo honrosas excepciones limitadas a espacios circunscritos, un análisis somero de la situación, permitía vislumbrar un conjunto de inadecuaciones y ámbitos susceptibles de mejora, cuya atención no debía demorarse por más tiempo, si lo que pretendíamos era impulso sustancial al desarrollo de una comunidad de trabajo competente, integrada por personas satisfechas.

Como responsable de la gestión de los RR.HH., correspondía al Dpto. de Función Pública asumir su responsabilidad en la situación y aceptar el reto de movilizar las acciones pertinentes que permitieran un proceso de transformación, contando con el apoyo decidido del gobierno municipal.

Desde una actitud autocrítica, resultaba fácil identificar un grado significativo de deficiencias en los **flujos** (direccionamiento unidireccional y fragmentado de la información), en los **contenidos** (información indiscriminada y escasa) y en los **medios** (insuficiencia de canales). Al lado de ello, era obligado referenciar otros dos aspectos complemen-

tarios. De una parte, el crecimiento importante del volumen estructural de la **plantilla** durante los últimos 20 años, que actualmente puede cuantificarse en un número aproximado, en torno a las 2.600 personas y, de otra parte, la **dispersión** física de las unidades y los espacios de trabajo donde las personas prestan sus servicios, repartidas en unos 140 edificios. Este último aspecto, contribuye de manera especialmente importante al déficit comunicacional en tanto que, tomando el Dpto. de Función Pública como punto de origen y destino de la información laboral, los servicios y unidades de otros departamentos se sitúan orbitando en círculos concéntricos más o menos alejados de aquél, en razón de su situación geográfica. De tal modo que, en la medida en que éstos se encuentren más distantes del núcleo, orbitan también más alejados de aquél y, en consecuencia, el flujo de información resulta más deficitario por la pérdida de intensidad del *campo gravitacional*. Prueba de ello lo constituye el hecho de que, a determinados centros de trabajo, no llegaba la información más elemental, como resultado de tal efecto objetivo de "aislamiento" geográfico, aún a pesar de que las nuevas tecnologías han contribuido a paliar parcialmente este problema.

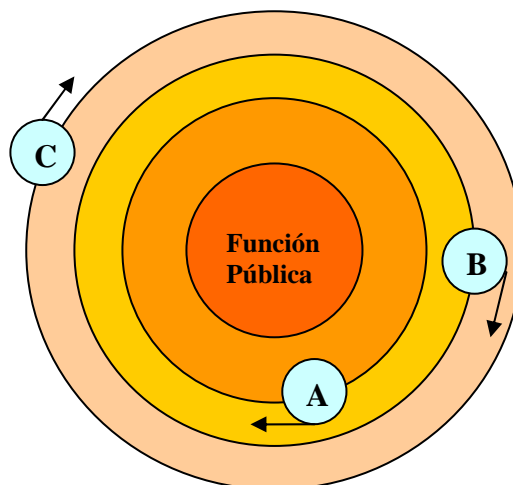


Fig. 1

Desde una perspectiva más global, nuestra organización municipal compartía además con muchas otras organizaciones del ámbito público y privado, las mismas consecuencias indeseables de un sistema de comunicación pobremente desarrollado, como la **lentitud** en la transmisión de contenidos informativos relevantes y la profusión del **rumor**. Otro fenómeno perverso, ha sido la imagen peyorativa de Función Pública como “**Dpto. de Asuntos Internos**”; percepción interioriza

entre las personas que configuran la plantilla municipal, que se caracteriza por magnificar negativamente las funciones legítimas de control y por ignorar o minimizar los servicios que objetivamente presta.

En resumen, se estaba produciendo un conjunto importante de razones para considerar la necesidad de realizar una revisión exhaustiva del estado de nuestra comunicación.

#### 4. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA COMUNICACION INTERNA

Por convención generalizada, hoy se asume que la comunicación constituye una dimensión de importancia capital en la actividad de cualquier organización. Numerosos autores, cuando han hecho referencia a éste fenómeno, le han atribuido denominaciones que denotan un alto valor jerárquico. Por ejemplo, se le ha llamado “red que teje los elementos de una organización” (Katz y Khan, 1986), “cemento que une las partes de una organización (Marín, 1997), “sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997), etc... De modo que no solo resulta un soporte de infraestructura sobre el que se articulan las

actividades de una organización, sino que constituye de hecho, la base del crecimiento y desarrollo de ésta.

De los datos de investigación acumulados, se identifica la naturaleza funcional de la comunicación en una serie de ventajas que podemos resumir en las siguientes:

- Permiten a la organización mantener la coordinación entre sus partes.
- Constituye un instrumento de cambio, en tanto que permite el desarrollo, la

aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos.

- Es en sí misma, un factor de integración, motivación y desarrollo personal.
- Estimula la creatividad y la colaboración.
- Reduce el nivel de tensiones y conflictos.
- Constituye el origen de la práctica de la calidad.
- Contribuye notablemente al incremento de la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral.
- Incide en aumento de la productividad y reducción de los costes.

Vistas las repercusiones de llevar a efecto un sistema de comunicación que permita obtener los beneficios que señalamos, cupo preguntarse entonces, ¿cómo es posible que hayamos permanecido tantos años ajenos a esta iniciativa...? y ¿qué consecuencias tiene mantener esta carencia tan sustancial...?. Evidentemente, no podíamos soslayar por más tiempo la cuestión. La C.I., no solo constituye un propósito irrenunciable, sino que **“representa un recurso, un activo que es necesario gestionar”** (Puyal, 2001).

## 5. UN PLAN DE COMUNICACION INTERNA PARA EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

Básicamente, el proyecto se estructuraba en tres puntos. En primer lugar, resultaba obligada una **evaluación rigurosa**, que nos permitiera establecer un diagnóstico preciso del estado de nuestra comunicación. En segundo lugar, se trataba de diseñar los **contenidos** nucleares, atendiendo a las necesidades señaladas por la evaluación. Por último, era necesario establecer el procedimiento para su **desarrollo** secuencial.

De forma muy esquemática, pasamos entonces a identificar los componentes del Plan, conforme a la siguiente estructura:

1. **Auditoria Interna**
  - Diagnóstico
2. **Arquitectura del Plan**
  - Objetivos
  - Instrumentos, programas y recursos
3. **Desarrollo del P.C.I.**
  - Fases
  - Calendario
  - Presupuesto

### 5.1. La Auditoria de Comunicación Interna

Con el fin de determinar el estado real de la comunicación interna en la organización municipal y obtener datos objetivos de línea de base, que nos permitieran comparar al cabo de un tiempo el efecto de las acciones acometidas, se llevó a efecto un proceso de auditoria de la comunicación interna.

#### 5.1.1. Metodología

Para proceder al estudio, se consideró la conveniencia de adoptar herramientas que permitieran una valoración de los datos, tanto de forma cualitativa, como cuantitativa. Así, por lo que respecta a los datos cualitativos, se adoptó la “Técnica de Grupo Nominal”, con 5 grupos de funcionarios seleccionados de acuerdo a las siguientes categorías funcionales:

- a. Directivos
- b. Mandos Intermedios
- c. Técnicos
- d. Personal Administrativo
- e. Personal auxiliar y de oficio

Para evaluar los aspectos cuantitativos se utilizaron dos cuestionarios. El primero de ellos, denominado "**Communication Audit Questionnaire**" **CAQ (Downs, C. 1990)**, traducido por Varona, F. (1990) bajo el nombre de "**Cuestionario de Auditoría de la Comunicación**", evalúa 10 dimensiones relacionadas con el sistema de comunicación en las organizaciones, cuya relación es como sigue:

1. **Perspectiva organizacional.** Variedad de información recibida por los miembros sobre la propia organización.
2. **Retroalimentación personal evaluativa.** Información que recibe el/la trabajador/a sobre el modo en que es evaluado por la organización.
3. **Integración organizacional.** Información recibida sobre los planes y objetivos de trabajo.
4. **Comunicación con los jefes.** Características de la comunicación ascendente en la relación subordinado-jefe.
5. **Clima comunicacional.** Refleja el estilo de comunicación al nivel de las relaciones personales.
6. **Comunicación horizontal.** Características de la comunicación de carácter informal entre personas del mismo nivel laboral.
7. **Calidad de los medios.** Calidad de la comunicación en relación a las reuniones y directivas de trabajo.
8. **Comunicación en los niveles gerenciales.** Dimensiona el nivel de comunicación de los niveles gerenciales con el resto de la organización.
9. **Comunicación entre departamentos o áreas.** Grado de comunicación entre las diferentes áreas estructurales de la organización.
10. **Comunicación con los subordinados.** Características de la comunica-

ción descendente en la relación jefe-subordinado.

En relación al segundo cuestionario empleado, denominado "**Cuestionario de Estilo de Comunicación Empleado/a-Jefe/a**" (**Varona, F. 1995-03**), aunque de hecho evalúa 14 dimensiones relacionadas con el estilo de comunicación que se establece en la relación ascendente empleado/a-jefe/a, su diseño está concebido más para el estudio de diferencias interculturales que para determinar la adecuación del repertorio de conductas comunicativas dentro de una organización determinada. Por esta razón, se decidió prescindir del análisis factorial, para hacer en su lugar un análisis ítem a ítem, al objeto de identificar qué comportamientos de comunicación podían ser susceptibles de atención.

#### 5.1.2. Resultados Cualitativos

Mediante la denominada Técnica de Grupo Nominal, se formularon tres ítems a los/as asistentes de cada grupo, que fueron contestados primero de forma individual, mediante el uso de tarjetas, para posteriormente ponerlo en común, creando agrupaciones factoriales de ideas, compartidas por los componentes de cada grupo. Una vez establecidas las categorías con las ideas extraídas, fueron votadas asignando una puntuación, de modo que podían jerarquizarse, en función de las puntuaciones obtenidas, de mayor a menor graduación. A tal fin, cada asistente disponía de 5 pegatinas para cada una de las tres cuestiones que se le plantearon (la primera con 5 puntos, la segunda con 4 puntos, la tercera con 3 puntos, la cuarta con 2 puntos y la quinta con 1 punto) que debía distribuir siguiendo un criterio de mayor a menor preeminencia, de modo que asignaba 5 puntos, a la categoría que identificaba como la más importante, 4 puntos a la inmediatamente más importante y así, de

manera sucesiva, hasta agotar las pegatinas de que disponía.

Respecto al ítem nº 3, hay que señalar igualmente que, aunque se tratara de buscar el mismo contenido, su formulación debía variar necesariamente en función de la adscripción de cada grupo, bien a la categoría de "jefe" o bien, a la categoría de "subordinado". De una parte, interesaba conocer cómo perciben su responsabilidad los mandos y directivos y, de otra, determinar qué responsabilidades les asignan sus subordinados, al objeto de comparar las diferencias en asignación atribucional percibida.

Haciendo un resumen de los resultados más importantes recogidos, podemos subrayar los siguientes:

**Ítem 1.** Los adjetivos más significativos recogidos por los diferentes grupos, señalan que la información del Departamento de Función Pública, en relación a los departamentos y servicios generales se caracteriza por ser **escasa, irregular, demorada, unidireccional, burocrática y deficientemente canalizada.**

**Ítem 2.** En cuanto a las características más importantes que, a juicio de los diferentes grupos, debe contener un plan de comunicación, hacen referencia a que la información debe ser fundamentalmente, **amplia, ágil, fluida, participativa, veraz, sistematizada, selectiva y multicanal.**

**Ítem 3.** Por lo que respecta al papel que habrán de jugar los/as directivos/as y mandos, en el logro de un adecuado sistema de comunicación, desde la perspectiva de mando, se señalan fundamentalmente **funciones gestoras** relacionadas con la **difusión, dinamización y flujo de la información.** Mientras que, desde la perspectiva de las

personas subordinadas, se pone el acento en **funciones sociales**, como son las de, **fomentar valores, transmitir confianza, mostrar transparencia, facilitar medios, construir procesos y permanecer informado.**

### 5.1.3. Resultados Cualitativos

#### Cuestionario de Auditoría de la Comunicación

Por lo que respecta a la evaluación de las dimensiones objeto del cuestionario, lo que constituye en realidad el aspecto nuclear de nuestro informe, resulta llamativo el hecho de que, de las 10 dimensiones evaluadas, únicamente en 3 de ellas se alcanza una puntuación promedio ligeramente superior a los 4 puntos, sobre una escala de de 7 puntos, hallándose el resto de las dimensiones con valores que oscilan alrededor de los 3 puntos.

| Nº | DIMENSIONES                              | MEDIAS      |
|----|--|-------------|
| 1  | Perspectiva Organizacional               | 2,77        |
| 2  | Retroalimentación personal evaluativa    | 3,04        |
| 3  | Integración Organizacional               | 3,81        |
| 4  | Comunicación con los jefes               | <b>4,42</b> |
| 5  | Clima Comunicacional                     | 3,10        |
| 6  | Comunicación Horizontal                  | <b>4,05</b> |
| 7  | Calidad de los Medios                    | 3,27        |
| 8  | Comunicación con los Niveles Gerenciales | 3,50        |
| 9  | Comunicación entre Departamentos         | 3,28        |
| 10 | Comunicación con los subordinados        | <b>4,78</b> |

Fig. 2

#### Cuestionario de Estilo de Comunicación Empleado/a-Jefe/a

Partiendo de que se utiliza una escala de 5 puntos, hemos puesto atención únicamente a aquellas conductas que obtienen puntuaciones  $p \leq 2$  y  $p \geq 4$ . Sorprendentemente y, de acuerdo a los resultados obtenidos, encontramos que **no se detectan deficiencias significativas del repertorio de conductas básicas de comunicación, en el conjunto de los trabajadores/as municipales.** En todo caso, únicamente cabría destacar la evidencia de un estilo de comunicación formal, en oposición a un estilo basado en la confianza. Este resultado, es consistente además, con



los valores obtenidos en las dimensiones “4. Comunicación con los Superiores”, “6. Comunicación Horizontal” y “10. Comunicación con los subordinados”, del Cuestionario de Auditoría, por lo que puede decirse con cierta seguridad, que los resultados obtenidos no apoyan la hipótesis que habíamos formulado originalmente, sobre un posible déficit de habilidades básicas de comunicación, en las relaciones empleado/a-jefe/a.

#### 5.1.4. Conclusiones de la Auditoría

A partir del conjunto de resultados obtenidos, pudimos concluir una relación de objetivos y contenidos, a partir de las cuales definir el Plan de Comunicación Interna:

##### En relación a la acción gestora:

- **Incrementar** de forma significativa el **flujo de información** entre el Dpto. de Función Pública y los/as empleados/as municipales.
- **Dotar** a la información de características funcionales básicas, en orden a su **organización, estructura, inmediatez, accesibilidad y transparencia.**

## 5.2. Arquitectura del Plan

Definiremos operativamente nuestro proyecto de comunicación, formalizando sus componentes estructurales en cuatro apartados básicos:

### 5.2.1. Objetivos Generales y Específicos del Plan

#### **A. Proporcionar desde el Dpto. de Función Pública, una imagen corporativa más positiva y equilibrada.**

A.1. Informar sobre los derechos y deberes que asisten a los/as empleados/as y funcionarios/as municipales.

- **Credibilizar** la información, de modo que trascienda del carácter burocrático hacia una **función facilitadora y generadora de confianza.**

##### En relación a la función estratégica:

- Dotar de **protagonismo** a la imagen interna corporativa.
- Proporcionar **feedback individual** sobre la ejecución y adecuación al trabajo.
- Transmitir información sobre los **objetivos**, proyectos y planes del propio departamento.
- Inducir un **clima** satisfactorio positivo en la comunicación general, creando dispositivos de escucha y participación.
- Promover y articular más y mejores **canales** para el desarrollo de un adecuado flujo informativo.
- Obtener mayor **implicación de los mandos** y cuadros directivos en el desarrollo de una comunicación fluida con los empleados/as.
- Establecer nuevos protocolos y **foros** de comunicación Interdepartamentales.

A.2. Asesorar en materia laboral para la toma de decisiones personales relacionadas con el trabajo.

A.3. Difundir los servicios que pueden prestarse desde el Dpto. de Función Pública.

#### **B. Crear y movilizar nuevos procesos de comunicación basados en la agilidad, la pertinencia y la eficacia.**

B.1. Potenciar el uso de las nuevas tecnologías para la transmisión de la información.

B.2. Diseñar y poner en marcha mecanismos alternativos de acceso a la información, para aquellos colectivos que no disponen de equipamientos informáticos.

B.3. Asegurar la recepción inmediata de la información transmitida en cascada por las vías jerárquicas.

**C. Difundir en tiempo y forma los objetivos estratégicos y planes de actuación en materia de política de personal.**

C.1. Informar sobre las razones, causas y finalidad que justifican los planes de actuación en materia de personal.

C.2. Informar sobre estudios realizados y previsiones en la evolución de la plantilla municipal.

C.3. Sondear las opiniones de los/as empleados/as y funcionarios/as municipales, en relación a sus inquietudes y planes de actuación.

**D. Acentuar el compromiso y la responsabilidad de los/as empleados/as municipales, orientándolos a la consecución de los objetivos de la organización.**

D.1. Informar sobre las metas, objetivos y planes de trabajo del propio Departamento y/o Servicio.

D.2. Informar sobre los contenidos, funciones y responsabilidades del puesto de trabajo y su relación con otros puestos.

D.3. Suministrar *feedback* en relación al resultado del trabajo realizado por los/as empleados/as y funcionarios/as municipales.

**E. Crear nuevos cauces de participación y de colaboración activa en la gestión de los recursos, toma de decisiones y definición de los objetivos estratégicos.**

E.1. Promover la constitución de “equipos estacionales” de carácter intradepartamental para el debate y la elaboración puntual de propuestas organizativas en relación a métodos, técnicas y sistemas de trabajo.

E.2. Crear foros informales de opinión y debate sobre temas monográficos, de actualidad candente y política municipal.

E.3. Potenciar los concursos de ideas internos para el desarrollo de acciones y resolución de problemas.

**F. Incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización y los niveles de satisfacción colectiva de los/as empleados/as y funcionarios/as municipales.**

F.1. Estimular y fortalecer la constitución de “equipos multidisciplinares de alto rendimiento” en el ámbito intradepartamental.

F.2. Organizar eventos sociales abiertos para el acompañamiento personal y la compartición del ocio y tiempo libre.

F.3. Difundir públicamente los logros o éxitos personales de mérito reconocido, en los ámbitos profesional y personal de los/as empleados/as y funcionarios/as municipales.

5.2.2. Apoyo institucional

Como bien apuntan todos los expertos en comunicación organizacional, no parece posible concebir el éxito de un plan de comunicación, sin el apoyo decidido de la cúspide de la organización. Por lo que, en nuestro caso, resultaba fundamental la participación activa de la clase política, representada por la Corporación Municipal y liderada por el propio Alcalde. En su proyección ejecutiva, las figuras de la Concejala Delegada y de la Directora del Departamento, constituían el elemento determinante para el arranque de la iniciativa y, por lo tanto, el desempeño del liderazgo en el ámbito de su competencia. Siendo conscientes por tanto, de esta necesidad, el proyecto fue trasladado para su estudio a la Junta de Gobierno, siendo aprobado con fecha 21 de enero de 2005.

5.2.3. Instrumentos y programas

Atendiendo al tipo de canal utilizado, se categorizaron los instrumentos en tres grupos; esto es, **Telemáticos, Impresos y Relacionales**.

## A. Instrumentos Telemáticos

Aunque inicialmente se había identificado alguna más, en este apartado se han venido desarrollando tres herramientas importantes; a saber: a) correo electrónico, b) Servicio de Mensajes Cortos (SMS) y c) Servicio de Intranet. Sus ventajas esenciales son la rapidez en la transmisión de información y la plasticidad de su potencial informativo. Como desventaja principal en algunos casos, cabía señalar su inaccesibilidad para algunos colectivos.

**A.1. Correo Electrónico.** Aunque a la fecha de redacción del proyecto su uso estaba ya muy extendido en nuestra organización, resultaba sin embargo infrutilizado para el envío de información masiva. Convenía por tanto, intensificar sus posibilidades para el envío regular de comunicados y notas informativas urgentes (mailing), a todos aquellos colectivos destinatarios de la información. A tal efecto, se estableció un protocolo de actuación que permitiera el envío masivo de comunicados, mediante la explotación de directorios de "páginas amarillas" del Ayuntamiento, así como de direcciones e-mail particulares, organizados por categorías. Se nombraría a una persona responsable de la gestión de dichos directorios y de la emisión de los comunicados que le fueran encomendados desde cualquier área de F. Pública, previo VºBº de la dirección del Departamento.

**A.2. Servicio de Mensajes Cortos SMS (Short Message Service).** Habida cuenta del uso extensivo de la telefonía móvil, entendíamos que la utilización de este servicio constituía un medio extraordinariamente útil para la difusión de comunicados breves. Mediante la utilización de una aplicación informática a tal fin, resultaba sencillo el envío de información masiva a partir de directorios telefónicos

construidos con los números correspondientes a las terminales particulares de los/as empleados/as. Al igual que en el caso anterior y, en condiciones análogas, una persona del Departamento asumiría la responsabilidad de la gestión de este servicio.

**A.3. Intranet (Portal del Empleado).** Sin lugar a dudas, el servicio "Portal del Empleado" podía ser la herramienta estrella del P.C.I., considerando el enorme potencial interactivo que podía llegar a contener.

Básicamente, se trataba de una web integrada en la red interna del sistema en una primera fase o, directamente en internet en una segunda fase, de modo que todos/as los/as empleados/as municipales pudieran tener acceso, ya sea de forma directa (contenidos generales) o, bien mediante el correspondiente "login" y "password" en el caso de ubicarlo en internet. Actualmente se encuentra en su primera fase de desarrollo, aunque se está trabajando ya en la incorporación de nuevos servicios.

## B. Instrumentos Impresos

Las herramientas más importantes que se han puesto en marcha a fecha de hoy, son las siguientes:

### B.1. Revista del Empleado..

Pensamos en un formato de impresión manejable (DIN A4), a cuatro colores, con una extensión aproximada de 16 páginas y con una periodicidad de publicación bimensual.

Básicamente, la revista sería una versión reducida y refleja del Portal del Empleado, recogiendo una serie de secciones básicas de aquél, que podríamos resumir en las siguientes:

- **Editorial.** Comentario de actualidad informativa municipal a cargo de la

Concejala del Área de Gobierno de Función Pública.

- **Noticias.** Sección dedicada a la información de actualidad, exposición de objetivos, planes y, en general, cuestiones relacionadas con la política de RR.HH., de interés general.
- **Servicios de Personal.** Relación de personas, contactos telefónicos y correos electrónicos asociados a cada Servicio del Dpto. de F. Pública.
- **Empleo.** Área dedicada a la información sobre convocatorias de empleo y desarrollo de las mismas.
- **Ideas en Acción.** Publicación informativa sobre los/as autores/as y las ideas que han sido objeto de premio. Sistema de participación.
- **Comunidad.** Sección dedicada a las convocatorias o desarrollo de eventos sociales, culturales, deportivos, efemérides y felicitaciones o reconocimientos.
- **Opinión.** Espacio destinado a la publicación de artículos de ensayo u opinión sobre cuestiones municipales o de actualidad.
- **Protagonistas.** Sección destinada para dar protagonismo a los diferentes colectivos y personas singulares que trabajan en nuestra organización.

**B.2. Manual de Acogida.** Como bien es conocido, se trata de un protocolo de actuación para facilitar de manera amable la entrada de las personas a la organización, proporcionándole un conocimiento básico de la misma. Aunque es preciso mencionarlo, no nos extenderemos en la descripción sobre las bondades de este tipo de instrumento, ampliamente conocido. Afortunadamente, ya se encontraba elaborado por Servicio

de Calidad antes de la redacción del proyecto y su utilización constituía una práctica habitual en la recepción de las personas que se han venido incorporando a nuestra plantilla, en los últimos años.

**B.3. Programa de Ideas en Acción.** Pensamos que podía constituir una de las modalidades más eficaces para estimular la participación activa en los procesos de mejora continua de la calidad. Básicamente se trataba de un procedimiento reglado para que los/as empleados/as puedan proponer acciones de mejora, de modo que una vez evaluadas por la organización y, en el caso de ser aprobadas para su desarrollo, sean premiadas con algún tipo de incentivo personal. Este programa se encuentra ya en una fase avanzada de su desarrollo.

**B.4. Tablones de Anuncios.** La posibilidad de utilizar este recurso ha sido una constante en nuestra organización. Sin embargo y, salvo raras excepciones, nunca ha existido paradójicamente un uso reglado de los mismos, de forma que su eficacia ha sido siempre muy precaria. En general, no existían reglas ni protocolos de utilización. Las escasas informaciones eran colocadas por cualquier persona, mezcladas de manera desordenada, sin actualización y, con frecuencia, ni siquiera servían para difundir informaciones básicas o importantes. Parecía necesario por tanto, establecer una serie de medidas encaminadas a rentabilizar este recurso, entre las cuales propusieron las siguientes:

- 1º. Determinar el número de unidades y las ubicaciones de las mismas.
- 2º. Completar en su caso, aquellas unidades que lo requieran.
- 3º. Establecer un protocolo normativo de utilización que deberá incluir como mínimo, el nombramiento de la persona responsable, la naturaleza de

los contenidos a difundir, su ordenamiento y el acceso al mismo.

También en la actualidad, el protocolo de actuación se encuentra activo.

### C. Instrumentos Relacionales

Bajo este término, pretendíamos recoger aquellas acciones o instrumentos cuya común denominador es el estar basados en las relaciones interpersonales. Dado que el impulso y manejo de la mayor parte de los recursos que se describían, habría de recaer necesariamente en los mandos intermedios, su vía de desarrollo vendría determinada por una intensa **acción formativa**, de manera que reportara a éstos las destrezas y habilidades necesarias para su implementación. Dichas acciones formativas abordarían las destrezas para la "Dirección de Equipos", desde el enfoque de la comunicación (comunicación estratégica). No obstante, insistíamos en que dichas acciones formativas, debían ser breves en el aprendizaje de la "teoría" y amplias en el seguimiento del aprendizaje. Esto es, debían considerarse a todos los efectos, procesos de entrenamiento. A estos efectos, el Servicio de Formación sería el órgano encargado de desarrollar estos programas, dirigidos hacia aquellos mandos cuyo mapa de competencias así lo sugiriera necesario. Si bien llevamos ya varios años formando a los mandos intermedios en habilidades básicas de mando, aún nos hallamos en la fase de preparación del programa estratégico.

Desde este punto de arranque, cabía entonces identificar algunos instrumentos útiles para el afianzamiento del P.C.I., como los que señalamos a continuación:

#### C.1. Reuniones Informativas Regulares.

Con demasiada frecuencia pueden recogerse opiniones entre los/as

trabajadores/as, sobre la escasa o nula información que se les traslada, relacionada con sus cometidos de trabajo y las acciones de que se ocupa su propio departamento. En realidad, este tipo de situaciones pueden subsanarse fácilmente, habilitando un calendario que determine la realización de una práctica regular de sesiones informativas breves (en la mayoría de los casos, no es necesario más de 15 minutos), donde las personas son informadas de cuanto acontece en el ámbito del propio departamento. Este hecho tan simple, ayudaría considerablemente a incrementar la percepción de pertenencia y, como consecuencia de ello, la mayor implicación en el trabajo de la unidad organizativa.

**C.2. Entrevistas individuales.** A pesar de que pudiera parecer extraño, lo cierto es que solo en raras ocasiones, los mandos intermedios suministran feedback acerca de la ejecución del trabajo de sus subordinados/as. En parte, porque es una práctica de omisión muy extendida y, en parte también, porque algunos mandos presentan dificultades asertivas, tanto para reconocer los méritos como para explicitar las inadecuaciones de los otros.

**C.3. Equipos Estacionales.** Nos tomamos la licencia de adjudicar esta denominación, a la formación de equipos de trabajo de carácter transitorio, cuya finalidad es la de abordar cuestiones que, por su complejidad, son susceptibles de beneficiarse con la participación de varias personas de una unidad. Dicho de otro modo, se trata de crear equipos temporales, cuya actividad se limita a una o unas pocas sesiones de trabajo, con el objeto de resolver problemas compartidos del ámbito laboral o, evaluar situaciones complejas que puedan estar afectando a la unidad, y que exigen la contribución de varias personas, fundamentalmente a

través de técnicas como el “brainstorming” o tormenta de ideas.

**C.4. Equipos de Alto Rendimiento.** En el ámbito avanzado de la Gestión de los RR.HH., los equipos de alto rendimiento, constituyen los núcleos duros de la creación y producción en contextos organizacionales. Los incluimos en este apartado, porque en sí mismos, resumen un compendio de virtudes desde la perspectiva de la comunicación, de entre las que destacamos:

- Preeminencia del acto comunicativo.

- Elevado compromiso personal con el trabajo de equipo.
- Alta orientación de logro.
- Elevada autonomía y organización democrático-participativa.

**5.3. Desarrollo del Plan de Comunicación Interna**

Hecha la descripción de componentes del Plan, es necesario explicitar al menos de forma esquemática, la secuencia de acontecimientos que ha conllevado su desarrollo. En este sentido, el P.C.I. se ha articulado sobre el siguiente esquema básico:

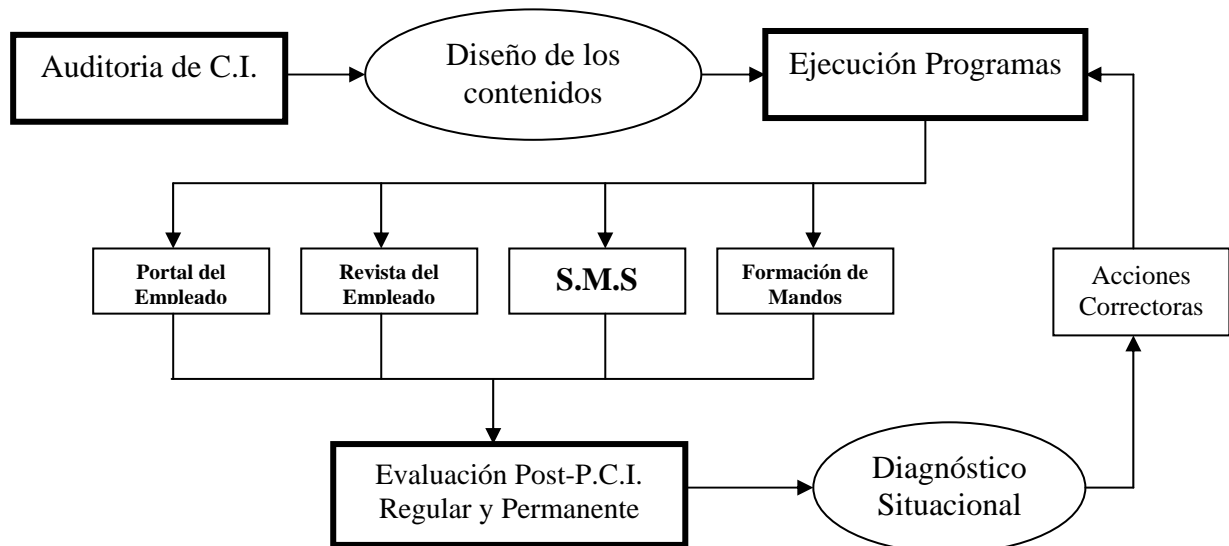


Fig.3

Siguiendo el esquema propuesto, distinguiremos claramente tres fases de desarrollo. En primer lugar, el plan contemplaba una primera **acción evaluativa** previa a la intervención, al objeto de diagnosticar el conjunto de necesidades y, en consecuencia, la selección de los instrumentos. En segundo lugar, el plan preveía el **diseño y la ejecución de los**

**programas** asociados a tales instrumentos. Por último, la tercera fase evaluará la **dimensión del cambio producido** tras el ensayo experimental de los programas activos, comparándolos con la fase de evaluación previa, de modo que permita la aplicación de acciones correctoras.

## **6. CONCLUSIONES**

Un año después de la toma de decisión inicial para acometer el proyecto del Plan de Comunicación Interna, creemos haber conseguido un nivel razonable de su desarrollo, que va desde su diseño original, a la puesta en marcha de las herramientas más importantes, pasando naturalmente, por la necesaria evaluación que nos ha proporcionado la auditoria. Nos queda todavía un camino que recorrer para la óptima resolución de las herramientas que están en activo y para la implementación de aquellas otras que tenemos pendientes. Nos queda

también aún, concedernos el tiempo suficiente para realizar un diagnóstico de contraste que nos permita conocer la eficacia de lo que estamos haciendo. No obstante, entendemos que ya hemos hecho lo más difícil: definir el trazado de una nueva trayectoria. A partir de aquí, no encontramos mayor obstáculo que la narcosis estéril que induce el escepticismo. Si somos capaces de conseguir que éste sea un proyecto compartido, un proyecto de todos/as, estaremos colaborando en la creación de una nueva cultura organizativa.