

La comunicación interna en la Administración Pública



I Estudio de Comunicación Interna
en la Administración Pública

CAPITAL HUMANO

 **inforpress**
GRUPO

 **Instituto
de Empresa**
Business School

Índice

I. Presentación

- ✍ Metodología
- ✍ Participantes

II. Resumen ejecutivo

III. I Estudio de la comunicación interna en las Administraciones Públicas españolas

- ✍ Introducción
- ✍ Área de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas
- ✍ El Estado de la comunicación interna en las Administraciones Públicas Españolas
- ✍ Liderazgo y sentido de pertenencia
- ✍ La Intranet y otras herraminetas de Comunicación interna
- ✍ Comparativa sector público/sector privado

IV. Conclusiones y recomendaciones

V. Anexo: Modelo de cuestionario utilizado para la elaboración del Estudio

✍ Dirección:

Prof. Dña. Custodia Cabanas, Directora Ejecutiva del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa; Directora del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa; y Profesora del Instituto de Empresa.

D. Antonio Rodrigo, Director del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress.

D. José Antonio Carazo, Director de la revista Capital Humano.

✍ Análisis de datos:

Gema Gutiérrez, Consultora del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress.

✍ Redacción:

Diana Azuero, Consultora del área de Comunicación Interna y **Victoria Cortés**, Asistente del área de Comunicación Interna. Grupo Inforpress.

Vanessa Villar, Asistente de investigación del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa.

Presentación

El presente informe sobre el "I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas" ha sido realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa como una aportación a la investigación y desarrollo de la comunicación interna.

El Instituto de Empresa, la consultora de Comunicación y Relaciones Públicas Inforpress y la revista Capital Humano, como consejo director del Observatorio, reiteran con este estudio su apuesta por la comunicación interna como un factor estratégico para el logro de objetivos de organizaciones. En el caso de las Administraciones Públicas, la consecución de dichos objetivos adquiere una especial importancia en la medida en que tiene una incidencia directa sobre la sociedad en general y todos y cada uno de nosotros, como ciudadanos, en particular.

Este estudio aborda diversos aspectos de la comunicación interna, agrupados en los siguientes capítulos:

- ✂ El área de comunicación interna
- ✂ El estado de la comunicación interna
- ✂ Liderazgo y sentido de pertenencia
- ✂ La intranet y otras herramientas de comunicación interna

De su contenido, destaca el anexo dedicado a la comparación de algunos aspectos de la comunicación interna en los sectores público y privado, estos últimos extraídos del "III Estudio sobre la Comunicación Interna en España", realizado por Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista Capital Humano en 2003 (el IV estudio será publicado por el Observatorio en el segundo semestre de 2005).

Custodia Cabanas



Directora del Observatorio y del Centro de RRHH DEL IE

Nùria Vilanova



Presidenta del Grupo Inforpress

José Antonio Carazo



Director Revista Capital Humano

Si bien la investigación sobre la comunicación en el sector privado se encuentra bastante desarrollada y documentada, no sucede lo mismo en el sector público. En este sentido, este estudio constituye un aporte a la investigación del sector al no contar con precedentes conocidos.

Esta labor académica del Observatorio no sería posible sin el respaldo y la reconocida experiencia en comunicación interna de las empresas que conforman el Consejo Asesor del Observatorio:

Telefonica

DKV
¡Vive la Salud!

BBVA

 **NOVARTIS**

SIEMENS

Colaboradores

Mikel Álvarez



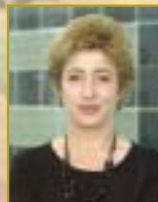
Director Gerente del Hospital de Basurto

Carles Arias



Director de Servicios Generales de Engestur

Ana Atero



Responsable de comunicación interna de la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos S.A.

Manuel del Castillo



Gerente del Hospital San Joan de Deu

Juan Equenique



Director de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Pamplona

Eladio de Miguel



Director de comunicación interna de Transports Metropolitans de Barcelona

Antonio León



Jefe de comunicación de IMPIVA

José Nuño



Director General de Calidad y Atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid

Francesca Mata



Directora de Recursos Humanos y comunicación interna del Ayuntamiento de Barcelona

Julio Lesmes



Subdirector General de comunicación de la Agencia Tributaria

Raquel Moreno



Directora de comunicación de la Organización Patronal Multisectorial

Jaime Manuel Valdés



Subdirector General del Instituto Nacional de la Seguridad Social

Javier Sáez



Jefe de comunicación del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Lourdes Rodríguez



Directora de comunicación de la Guardia Civil

Carlos Suso



Jefe de Análisis del Instituto Andaluz para la Administración Pública

Participantes

Las empresas que respondieron los cuestionarios son:

AYUNTAMIENTO DE ALCÁZAR DE SAN JUAN • AYUNTAMIENTO DE ALMENDRALEJO • AYUNTAMIENTO DE BARCELONA • AYUNTAMIENTO DE CABRA • AYUNTAMIENTO DE CÁCERES • AYUNTAMIENTO DE CÁDIZ • AYUNTAMIENTO DE CUENCA • AYUNTAMIENTO DE ERANDIO • AYUNTAMIENTO DE FIGUERES • AYUNTAMIENTO DE GETXO • AYUNTAMIENTO DE HUELVA • AYUNTAMIENTO DE IBIZA • AYUNTAMIENTO DE IGUALADA • AYUNTAMIENTO DE INCA • AYUNTAMIENTO DE LA RINCONADA • AYUNTAMIENTO DE LUGO • AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA • AYUNTAMIENTO DE MARÍN • AYUNTAMIENTO DE MATARÓ • AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES • AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA • AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES • AYUNTAMIENTO DE SANLÚCAR DE BARRAMEDA • AYUNTAMIENTO DE SORIA • AYUNTAMIENTO DE TOLEDO • AYUNTAMIENTO DE TUDELA • AYUNTAMIENTO DE VÉLEZ-MÁLAGA • AYUNTAMIENTO DE VILAGARCIA DE AROUSA • AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ • CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO • CONSEJERÍA DE TERRITORIO Y VIVIENDA DE VALENCIA • CONSEJERÍA DE TURISMO DE VALENCIA • CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE ANDALUCÍA • CONSEJO DE ESTRADA • DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO DE GIRONA • GENERALITAT DE CATALUÑA • DEPARTAMENTO DE LA PRESIDENCIA DE LA GENERALITAT DE CATALUÑA • DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE Y VIVIENDA • DEPARTAMENTO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y OBRAS PÚBLICAS • DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL • DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO DE LA XUNTA DE GALICIA • EMPRESA MUNICIPAL DE ABASTECIMIENTO Y SANEAMIENTO DE AGUAS DE SEVILLA • EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE LA CORUÑA • GOBIERNO DE LAS ISLAS BALEARES • HOSPITAL DE BASURTO • HOSPITAL DE SANT JOAN DE DEU • INSTITUTO CATALÁN DE LA SALUD • INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA • INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL • INSTITUTO PARA LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA VALENCIANA • JEFATURA SUPERIOR DE LA POLICÍA • MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA • AGENCIA ESTATAL TRIBUTARIA • MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA • DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA • MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA • FÁBRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE • MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA • INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES • MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA • PARQUE MÓVIL DEL ESTADO • MINISTERIO DE FOMENTO • DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL • MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO • CENTRO ESPAÑOL DE METEOROLOGÍA • MINISTERIO DE INTERIOR • DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL • MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES • INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD • OFICINA DEL DEFENSOR DEL PACIENTE • ORGANIZACIÓN PATRONAL MULTISECTORIAL • SECRETARÍA GENERAL DE DEPORTE DE CATALUÑA • SERVICIO CATALÁN DE SALUD • SERVICIO CATALÁN DE TRÁFICO • SOCIEDAD ESTATAL DE CORREOS Y TELÉGRAFOS • TRANSPORTES METROPOLITANOS • TRATAMIENTO Y SELECCIÓN DE RESIDUOS • TURISMO DE BARCELONA.

Metodología

Ficha técnica:

📍 **Ámbito:** nacional

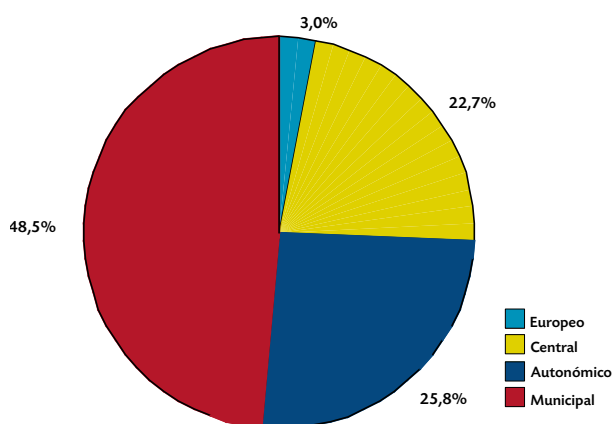
📍 **Universo:** Administraciones Públicas Españolas.

📍 **Muestra:** se han recogido 68 cuestionarios procedentes de las distintas Administraciones Públicas de España.

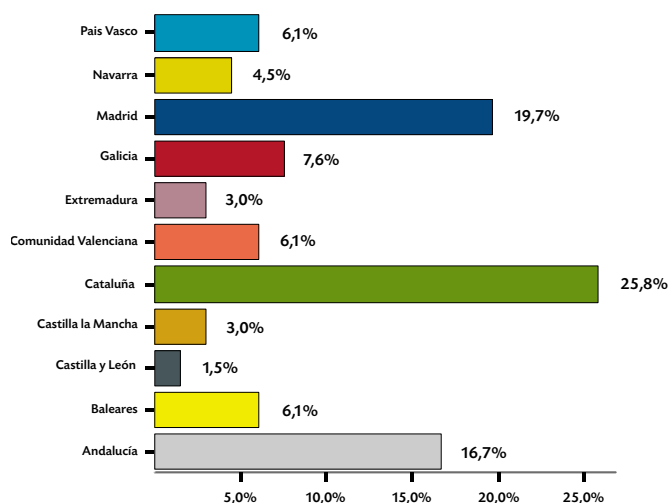
📍 **Margen de error:** para un nivel de confianza del 95,5% estimando el universo aproximado en 300 Administraciones Públicas Españolas, el margen de error muestral es de +/- 10,7%. La delimitación del universo se realizó en función del tipo de entidad y el ámbito geográfico.

📍 **Recogida de datos:** se llevó a cabo entre el 1 de noviembre de 2004 y el 31 de enero de 2005. Los cuestionarios se recibieron vía mail, fax o correo.

Tipo de administración



Ámbito territorial

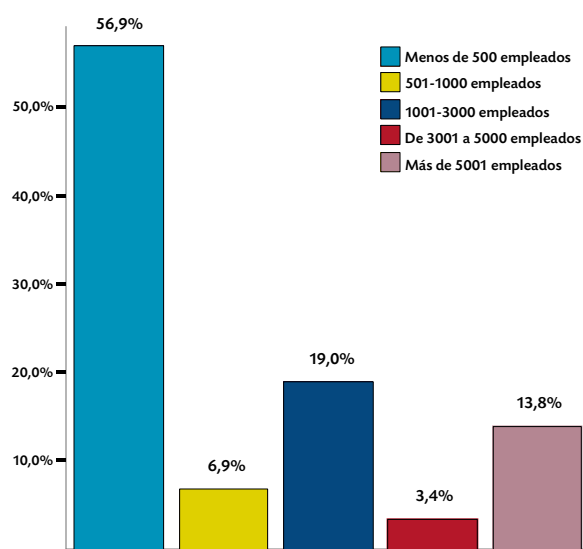


En la recogida de datos, Cataluña y Madrid obtienen la mayor representatividad con un 26% y 20% respectivamente, seguido de Andalucía con un 16,7%.

El 60% de los encuestados procede de un ente público y, en cuanto al ámbito territorial, el 48,5% pertenece a un organismo municipal.

Asimismo, más del 55% de las Administraciones poseen menos de 500 empleados. Las respuestas obtenidas han sido contestadas en su mayoría por directores de Comunicación con un 33%, seguido de jefes de prensa con un 13%, y con un 12%, de responsables de RRHH. El resto de respuestas pertenecen a diversos puestos no clasificados.

Número de empleados





RESUMEN EJECUTIVO



La reciente adopción de modelos de gestión por objetivos, exclusivos hasta entonces del sector privado, es un factor determinante para la aparición de la función de comunicación interna en las Administraciones Públicas. Sin embargo, se trata todavía de una tarea poco desarrollada y formalizada, ya que sólo un 43,9% de las Administraciones dispone de un plan de comunicación interna como reflejo de una política coherente y coordinada.

El número de personas que integran el área de comunicación interna es de entre 1 y 3 personas en el 66,7% de las Administraciones, destacando que sólo el 3% no posee recursos humanos destinados a esta función. Por otra parte, la ubicación del área de comunicación interna corresponde mayoritariamente a los departamentos de Recursos Humanos (34,4%) y Comunicación Externa (31,3%).

En este sentido, el compromiso de la alta dirección ejecutiva junto con el liderazgo de los directivos son las dimensiones mejor calificadas, con puntuaciones medias de 3,74 y 3,70 sobre 7 respectivamente. La participación de los empleados junto con la investigación de los resultados se sitúa, sin embargo, en los últimos lugares con puntuaciones de 3,06 y 2,22 sobre 7 respectivamente. Estas cifras sugieren que el ejercicio del liderazgo en las Administraciones Públicas es percibido con moderado optimismo, a la vez que se manifiesta una clara deficiencia en la investigación sobre los resultados de las acciones de comunicación interna.

La intranet es la herramienta de comunicación más utilizada con una media de 5,37 sobre 7, seguida del tablón de anuncios y del teléfono de información, con medias de 5,16 y 4,52 sobre 7 respectivamente. Se manifiesta así la gran aportación de las nuevas tecnologías al desarrollo de la comunicación interna, que se complementa con el apoyo de los canales tradicionales para mejorar la agilidad de los procesos de comunicación y facilitar el acceso a todos los usuarios. En el desarrollo de la intranet observamos que un 33% de las Administraciones cuentan ya con un portal del empleado, si bien su tendencia va en aumento. Entre los contenidos más valorados se encuentran los anuncios de vacantes y promoción interna junto con los planes de formación, con una media de 6,56 y 6,47 sobre 7 respectivamente. Entre los menos desarrollados se encuentran las noticias personales con una media de 4,50 sobre 7.

Con respecto a la implicación de la dirección tenemos que distinguir entre la dirección política no ejecutiva y la dirección ejecutiva no

política. En este sentido, el 51% de las entidades evalúan el conocimiento de la dirección política de su equipo humano entre un 3 y 4 sobre 7, mientras que respecto a la dirección ejecutiva no política, el 63% de las entidades considera su conocimiento entre el 5 y el 6 sobre 7. La valoración más significativa se encuentra en el conocimiento que tienen los empleados respecto a los objetivos de la entidad que se sitúa entre 4 y 5 puntos sobre 7 en el 62% de los encuestados.

Muy relacionado con lo anterior se encuentra el sentido de pertenencia, que es calificado como alto por un 41,95% de las Administraciones encuestadas.

Entre los retos de los directivos para mejorar la comunicación destacan el desarrollo de la empatía y comunicar sin extenderse demasiado, con una media de 5,71 y 4,91 sobre 7 respectivamente.

Respecto al área de la investigación, un 70% de la administración realiza algún tipo de investigación aunque el nivel de profundidad es bajo.

Existe una clara intención de cambio 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, llama la atención que no consideran relevante la comunicación interna para gestionar mejor los recursos o retener talentos, lo que claramente contrasta con el sector privado, en la que estas dos últimas dimensiones ocupan sin discusión las más altas calificaciones ante esta misma cuestión.

Los resultados del estudio sugieren que el nivel de desarrollo de la comunicación interna en las Administraciones Públicas se encuentra en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Sin embargo, las características propias del sector hacen necesaria la adecuación de cualquier estrategia de éxito del sector privado o, lo que es mejor, una apuesta decidida por la investigación de las necesidades propias de su campo y las oportunidades que subyacen en el mismo, contribuyendo así al conocimiento de un sector que, como el público, incide sobre la calidad de vida de todos.

The background of the cover is a photograph of a stream. Several large, dark logs are partially submerged in the water, covered in vibrant green moss. The water is clear, reflecting the surrounding environment. Numerous autumn leaves in various colors, including shades of yellow, orange, red, and green, are scattered throughout the scene, some floating on the water's surface and others resting on the logs. The overall atmosphere is natural and serene.

**I ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LAS
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
ESPAÑOLAS**

1. ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

Introducción

Un entorno globalizado y diverso, marcado por el cambio y la inminente necesidad de diferenciación y posicionamiento en la mente de los usuarios, es el marco de actuación del que no pueden abstraerse las Administraciones Públicas. Si bien aquí no se trata de disputar "cuotas de mercado", en el sentido tradicional del entorno competitivo privado, el reto consiste en generar credibilidad y confianza entre unos usuarios que son cada vez más conscientes de sus derechos y, por tanto, más exigentes a la hora de evaluar la satisfacción de sus necesidades.

Eficiencia, flexibilidad, racionalidad e innovación son algunas de las características que los ciudadanos-usuarios reclaman y que la nueva gestión de la Administración Pública pretende alcanzar. Este modelo de gestión, inspirado en el *public management* anglosajón, se erige como una alternativa a la gestión tradicional y agrupa bajo su nombre conceptos y técnicas para orientar el sector público hacia el rendimiento y los resultados.

El tamaño del sector público, la descentralización de las organizaciones, el aplanamiento de las jerarquías, el foco en el ciudadano como cliente, la evaluación permanente y la preocupación por la gestión de la calidad son algunas de las propuestas de este nuevo modelo de gestión, que comienza a desplazar al modelo clásico de Administración en las entidades públicas españolas.

Estos cambios vienen acompañados de reformas dentro del área de Recursos Humanos entre los que se encuentran una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades de personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño y / o implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones y, por último, una mejora en la selección de los empleados públicos.

Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral y compromiso con los objetivos de la organización y desempeño.

La dirección por objetivos parece haber llegado para quedarse y, con ella, unos procesos de transformación hacia modelos de calidad que pasan necesariamente por el conocimiento y la satisfacción de las necesidades del cliente interno, con miras a lograr su participación activa en dichos procesos. Es así como la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para los gestores del cambio.

Presentación de resultados

La comunicación interna, entendida como una herramienta estratégica para la gestión del cambio, se constituye en factor obligado para la integración e implicación de las plantillas en procesos de transformación tanto estructural como cultural. Sin embargo, son estos mismos factores –una estructura burocrática y una cultura tradicionalmente reticente al cambio– dos de los principales obstáculos para la implementación de procesos de comunicación dentro de las Administraciones.

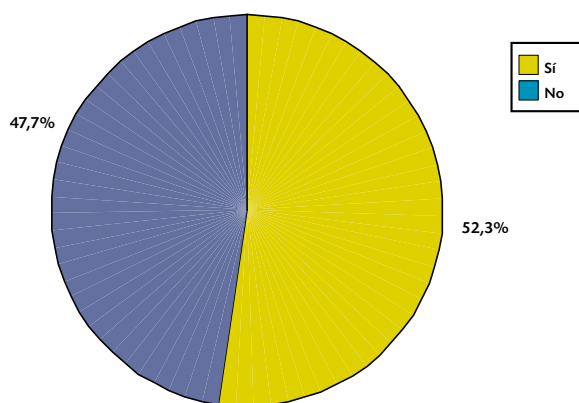
Hasta hace pocos años, la comunicación era considerada un fenómeno intuitivo que, por tanto, no requería de sistematización. A su gestión se destinaban un mínimo de instrucciones, confiando

en que, de manera espontánea, las personas cubrieran sus necesidades de información acudiendo a la red informal de relaciones.

Algunas de las características atribuidas al modelo de organización burocrático dieron como resultado unas plantillas caracterizadas, en muchos casos, por el individualismo, la apatía y la desinformación con su consecuente incidencia sobre la eficiencia y la calidad en el servicio.

Este panorama poco favorable en materia de comunicación ha ido cambiando desde mediados de los años noventa.

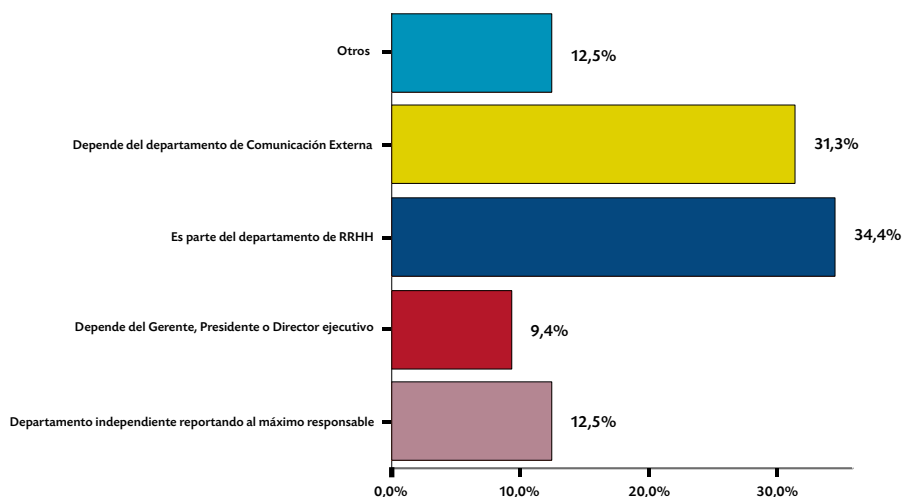
○ ¿Existe la función de comunicación interna?



Un 52,3% del total de Administraciones Públicas españolas afirma que existe **la función de comunicación interna** en su entidad frente a un 47,7% que asegura que no. Los principales esfuerzos, en este sentido, se están realizando en el ámbito municipal y autonómico, precisamente porque estos son el vehículo más idóneo para transmitir la imagen que los organismos públicos quieren llevar a sus usuarios, una imagen personalizada que garantice la confianza y proximidad a los ciudadanos.

1. ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

○ Ubicación del departamento de comunicación interna



En cuanto al **departamento que asume la función** de comunicación interna, despiertan RR.HH con un 34,4% y Comunicación Externa con un 31,3%. Esto indicaría que si bien se reconoce a la comunicación interna como un campo importante, todavía no queda muy definida su función, sobre todo a nivel estratégico. Tan sólo un 12,5% está constituido como departamento independiente. Estos datos sugieren un panorama diverso: desde la dispersión de la función entre los distintos departamentos, como una responsabilidad más de sus ejecutores; hasta la dedicación exclusiva y visibilidad absoluta, dependiendo directamente de la Alta Dirección Ejecutiva o Política. Aún así en muchos casos, las acciones de comunicación interna no se encuentran enmarcadas en una planificación que permita institucionalizar la gestión permanente de la función.

✍ **Mikel Álvarez:** "El área de comunicación interna se encuentra en la Subdirección de Información y Sistemas, ligada directamente a la Gerencia; por una parte, debido a la importancia estratégica de

la comunicación interna y por otra, al hecho de que mucha de la comunicación se realiza a través de sistemas informáticos".

✍ **Ana Atero:** "Aunque la comunicación interna se haga desde el departamento de Comunicación, se desarrolla en coordinación y colaboración con Recursos Humanos y con las diferentes áreas, direcciones y divisiones de la empresa. Apoyamos cualquier tipo de actividad que tenga connotaciones de comunicación interna, aunque lo lidere la división de Oficinas, la dirección de Correos o cualquier otra división o unidad".

✍ **Jaime Valdés:** "El INSS, dentro de la Secretaría General, dispone de un área de Información y Comunicación a la que se atribuye la función de la comunicación interna. Esta ubicación parece coherente ya que la Secretaría General, entre otras funciones, asume también la Comunicación Externa e Institucional de la entidad".

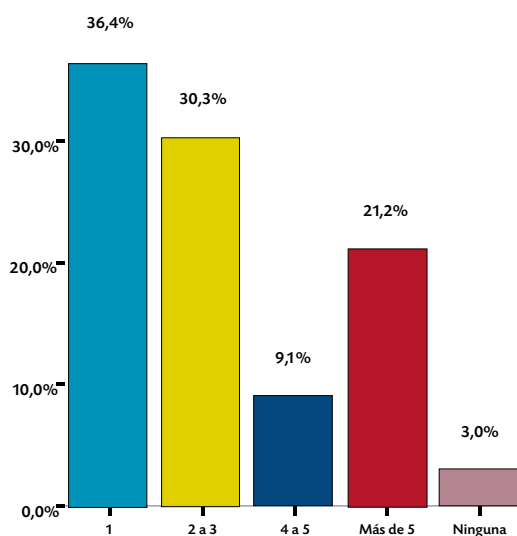
✍ **Juan Echenique:** "Las personas que, entre sus funciones, se encargan de la comunicación interna pertenecen a diferentes departamentos. De este modo, algunas pertenecen al área de Participación Ciudadana a través del Servicio de Comunicación y del Servicio de Atención Ciudadana. También colaboran con la comunicación interna personas de la empresa que se encargan de la informática municipal".

✍ **Ricardo León:** "La función de comunicación interna se ubica en el gabinete de Análisis y Prospectiva, donde está integrado el departamento de Comunicación y Marketing".

○ **Número de personas responsables de la comunicación interna**

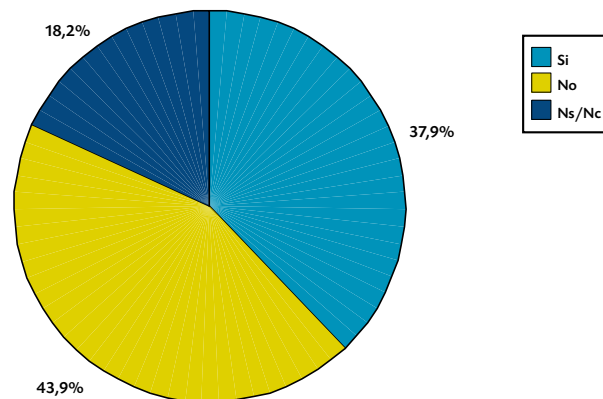
Si profundizamos en aquellas Administraciones donde existe la función de comunicación interna, el **número de personas que integran el área** se sitúa entre 1 y 3 personas en el 66,7% de los casos, destacándose el 3% que manifiesta no tener recursos humanos destinados a dicha función. Sin embargo, es significativo resaltar que a pesar de la importancia de la función de Comunicación Interna, la mayoría de las entidades públicas no han contestado a la cuestión

sobre la asignación presupuestaria destinada al desarrollo de la de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas. Sin embargo, de las respuestas sobre el desarrollo de la función se desprende que el presupuesto se corresponde - en ubicación y volumen- con la importancia que la Dirección Política y Administrativa le da a la Comunicación Interna y a la inclusión de la misma dentro de los objetivos a alcanzar en el período presupuestado.



2. EL ESTADO DE LA CI EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

○ Plan de comunicación interna



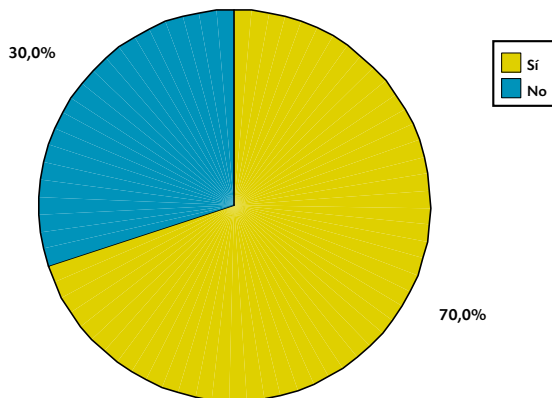
La gestión de la comunicación interna debe ir acompañada de un **plan** que permita institucionalizar la gestión de una manera permanente. Los resultados obtenidos en este punto merecen dos matizaciones: varios de los planes existentes en la actualidad son de reciente creación (inferior a 6 meses), y por otro lado, un número importante de las Administraciones que no cuentan con un plan formalizado, manifestaron que su formulación forma parte de los proyectos a corto o medio plazo.

Un 52,9% de las Administraciones Públicas no dispone de un **plan formalizado** frente a un 43,9% que sí lo poseen. Estas últimas provienen del ámbito municipal acorde con el nuevo modelo de gestión de calidad y de cercanía al ciudadano. Cabe resaltar que el 18,2% no sabe/ no contesta lo que, en el mejor de los casos, sugiere deficiencias en la comunicación de dicho plan. Sin embargo, se percibe un aumento de preocupación por la gestión de la comunicación interna por parte de las Administraciones.

✍ **Raquel Moreno:** "Existe un plan de comunicación estructurado que se revisa de forma anual. Incluye, entre otros, el plan de formación del personal".

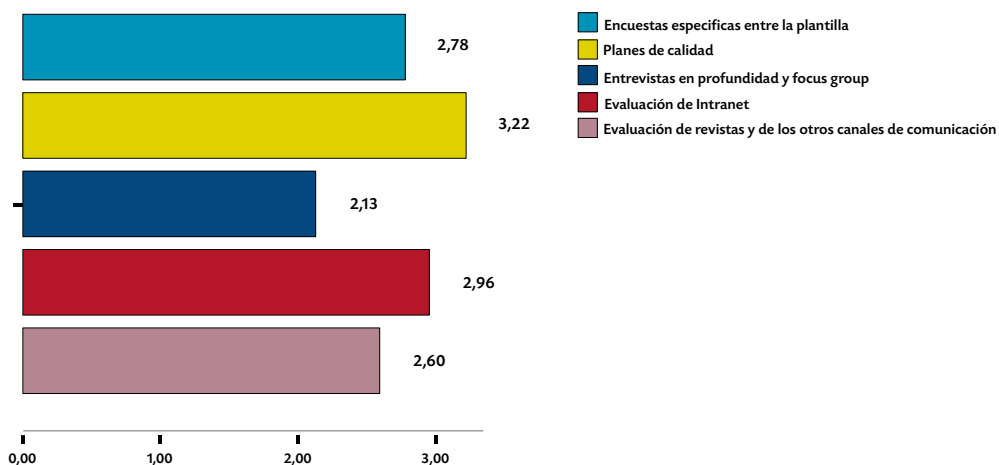
✍ **Eladio de Miguel:** "Yo creo que en el momento en que las Administraciones Públicas decidan desarrollar unos planes de comunicación interna en la propia definición del plan estratégico, la presencia de una consultora sería un elemento referencial importante por el aporte de experiencia, de conocimiento del ámbito, de la capacidad de análisis y, sobre todo, porque no se cuenta con gente especializada en este terreno. Pero esto lo entiendo para las Administraciones Públicas y para la empresa privada también".

○ Investigación realizada



Del estudio se desprende que aunque la comunicación interna comienza a ser una herramienta institucionalizada en las Administraciones Públicas, su función todavía no está suficientemente estructurada. Así, las cifras más relevantes se sitúan en la **investigación** llevada a cabo por las Administraciones sobre aspectos globales o puntuales de su comunicación interna.

Si bien un 70% de las Administraciones realiza algún tipo de investigación, ésta es evaluada con puntuaciones por debajo de la media en la mayoría de los casos: se desprende que los planes de calidad son valorados con una media de 3,22 sobre 7, seguidos de la *evaluación de la Intranet con 2,96 sobre 7* y la *evaluación de revistas* con una media de 2,78 sobre 7. Vemos por



tanto, que las Administraciones Públicas Españolas todavía no invierten demasiado a la hora de realizar cualquier tipo de investigación.

Mikel Álvarez: "Desde hace varios años realizamos encuestas de satisfacción a los empleados y en las mismas se seleccionan algunas preguntas sobre comunicación. Además de ello, se han realizado focus group para la medición de la comunicación".

José Nuño: "En estos momentos estamos desarrollando un proyecto de auditoría de la intranet. Dentro de las actividades previstas, se ha realizado ya una encuesta de satisfacción y expectativas sobre el portal y sus contenidos. En fechas próximas completaremos el análisis con focus group".

Eladio de Miguel: "El número elevado de funcionarios existentes, la cantidad enorme de departamentos y unidades diversas que hay, la dispersión geográfica, etc., todo influye para situar a la comunicación interna en una dificultad de evolución importante. Pero, no hay nada que no se pueda analizar y en base a un diagnóstico concreto, adoptar las medidas que puedan ser más adecuadas".

Raquel Moreno: "Hemos utilizado el método cuantitativo a través de encuestas, así como las técnicas del *coaching* y *mentoring* para determinadas categorías profesionales".

2. EL ESTADO DE LA CI EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

○ A su juicio, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentra cada uno de los siguientes parámetros de la comunicación interna?

NIVEL DE DESARROLLO

	MEDIA (1-7 siendo 7 la valoración máxima)
El compromiso de la alta dirección ejecutiva	3,74
El liderazgo de los directivos	3,70
Las herramientas y los canales de comunicación	3,65
El compromiso de la alta dirección política	3,40
La estrategia y los objetivos	3,33
Implicación de mandos intermedios	3,25
La participación de los empleados o funcionarios	3,06
La investigación de los resultados de la comunicación interna	2,28

En cuanto a la valoración de **los parámetros que evalúan el desarrollo de la comunicación interna**, en general, fueron calificados con porcentajes bajos en torno al valor central. Así los parámetros mejor valorados son: el *compromiso de la alta dirección* (con una media de 3,74 sobre 7), el *liderazgo de los directivos* (3,70 sobre 7) y *las herramientas de comunicación* (3,65 sobre 7). Entre los parámetros peor evaluados destacan: *la participación de los empleados* con una media de 3,06 sobre 7 y *la investigación de los resultados* con una media de 2,28 sobre 7. Estos datos ponen de manifiesto el discreto nivel de desarrollo

de aspectos correspondientes al liderazgo, junto a un deficiente nivel de participación e investigación. Destaca la tendencia a los valores medios, que puede sugerir la hipótesis sobre la *deseabilidad social* en las respuestas.

✍ **Eladio de Miguel:** "El ámbito donde más se ha trabajado la comunicación interna es en las administraciones locales y en las empresas públicas u organismos autónomos, donde el mecanismo de funcionamiento es muy parecido al de las empresas privadas".

○ ¿Cómo valora el desarrollo de la comunicación interna en su entidad?

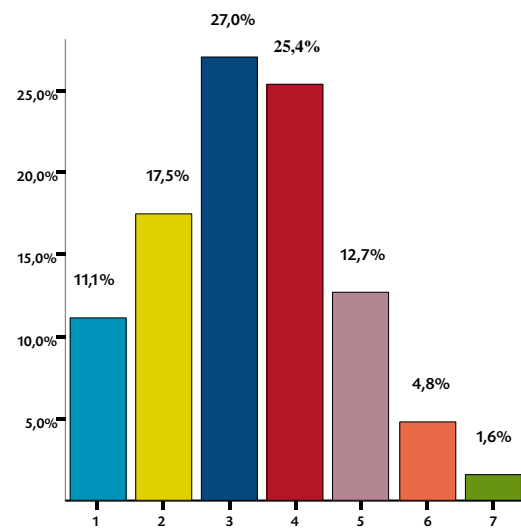
En general, un 52,3% **valora el desarrollo de la Comunicación Interna** en las Administraciones Públicas españolas entre 3 y 4 sobre 7. Cabe mencionar, de nuevo, la tendencia a los valores medios, lo que parece indicar una valoración más subjetiva y cercana a lo ideal que a lo real. Esto tiene relación con el escaso desarrollo de la investigación y la evaluación de los resultados de la comunicación interna en el sector público.

🔪 **Carles Arias:** "Generalmente los ayuntamientos son las organizaciones más dinámicas. Seguramente porque tienen la presión directa de los ciudadanos y esto les obliga a estar más alerta a los cambios y ser más susceptibles a los mismos. Son un paradigma en este sentido. Los ayuntamientos adoptaron hace prácticamente 15 años un modelo gerencial, lo que incorporó nuevas técnicas en la gestión de la administración, entre ellas el contar como un activo a las personas de la organización".

🔪 **Antonio León:** "El desarrollo de la comunicación interna es valorado como algo necesario. Cualquier actividad de servicios es prestada directamente por personas y si esas personas no conocen la información precisa ni los mensajes de la institución llegan al público, no se atendería adecuadamente el servicio".

🔪 **José Nuño:** "Los principales esfuerzos en comunicación se han concentrado hasta ahora en los servicios a los ciudadanos. La comunicación interna es una asignatura sobre la que debemos seguir trabajando, sobre todo en el liderazgo que los cuadros directivos deben ejercer tanto en su área competencial como hacia toda la organización".

🔪 **Carlos Suso:** "La comunicación interna es un estilo de trabajo. La Constitución Española establece que las Administraciones Públicas tienen un funcionamiento jerárquico, que determina ciertos comportamientos. Eso no es un lastre pero sí una referen-



cia a tener en cuenta. Hoy día, por ejemplo, la implantación del modelo europeo de excelencia implica unos grupos de trabajo donde la jerarquía salta por los aires y la comunicación es un elemento básico. La euroevaluación, que es el estamento europeo de excelencia, es un elemento extraordinario de comunicación".

🔪 **Lourdes Galán:** "No esperaba encontrarme con una estructura tan sólida de comunicación como la que encontré aquí (...). Normalmente se hace una nota de prensa externa, luego se adapta esa información a consumo interno a través de la revista y la intranet. O sea, que normalmente utilizamos varias vías para contar la información, lo que adaptamos al público".

🔪 **Francesca Mata:** "Con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (intranet, buzón de sugerencias, boletín...), el crecimiento ha sido exponencial en muy poco tiempo".

2. EL ESTADO DE LA CI EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

- En su opinión, la mejora de la comunicación interna en su entidad tendría como resultado...

	MEDIA (1-7 siendo 7 la valoración máxima)
Mejorar la gestión de la entidad	5,63
Favorecería procesos de innovación	5,59
Se conocerían mejor los servicios y logros de la entidad	5,43
Haría más rápida la toma de decisiones	5,10
Una mejora de su imagen pública	4,90
Permitiría ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos	4,76
Favorecería retener a los mejores	3,81

En cuanto a la opinión sobre **la comunicación interna como una herramienta de gestión** en las Administraciones Públicas, éstas consideran que *mejoraría la gestión de la entidad* (con una media de 5,63 sobre 7) y *favorecería los procesos de innovación* (con una media de 5,59 sobre 7). Sin embargo, no la consideran relevante para *gestionar mejor los recursos* (4,76 sobre 7) o *retener a los mejores* (3,81 sobre 7). En este punto, la Administración Pública contrasta con el sector privado en el que estas dos últimas dimensiones ocupan sin discusión las más altas puntuaciones.

🔪 **Eladio de Miguel:** "El sector público se caracteriza porque tiene un modelo de gestión que se basa en una relación absolutamente jerárquica y los modelos de gestión condicionan de una manera absoluta los sistemas y los modos de comunicación. La comunicación interna en el ámbito de las Administraciones Públicas está mucho menos desarrollada. Pero lo está por su modo de gestión. Las Administraciones Públicas responden a un modelo

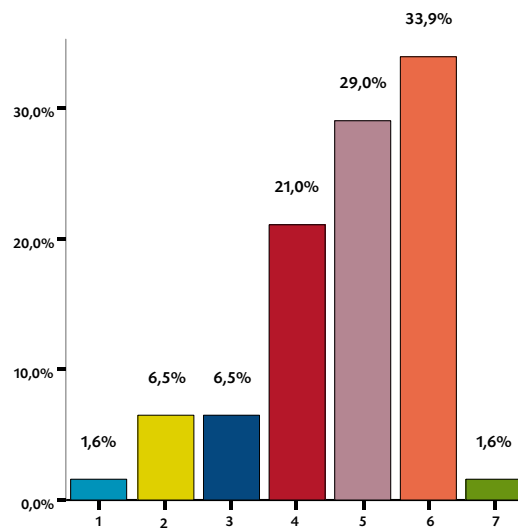
basado en la jerarquía, en la subordinación, en la garantía jurídica, en el procedimiento estricto, etc. Todo esto influye en el modo de actuar y de trabajar, y dificulta el desarrollo de determinadas políticas".

🔪 **Raquel Moreno:** "Está en un punto que definiría como funcional. El menor esfuerzo para poder trabajar con mínimos. Con el Plan Estratégico que la entidad ha elaborado de 2005 a 2008, podremos aumentar los recursos destinados a la comunicación interna".

🔪 **Ana Atero:** "Cuando no había labor de comunicación interna, la fuente fundamental de información eran las organizaciones sindicales. Aunque siguen teniendo un papel muy importante, en la última encuesta hemos conseguido estar muy a la par, sobre todo con la revista, y eso en una organización como Correos es un indicador francamente positivo".

3. LIDERAZGO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

○ *¿Considera que la dirección ejecutiva, no-política, de la entidad conoce y comprende a sus funcionarios?*



Un 83,9% de las Administraciones que ha participado considera que la dirección ejecutiva, no política, conoce y comprende a sus funcionarios bastante bien, ya que las valoraciones más altas se sitúan entre 5 y 6 puntos sobre 7.

Francesca Mata: "Al tratarse de una administración local grande (Barcelona), los objetivos van por sectores. Estos objetivos se publican al principio de cada mandato en un "Plan de Actuación Municipal", que es conocido –al menos en lo que hace referencia a su sector– por todos los trabajadores municipales. Este plan está disponible en la intranet y se publica en papel en diversos formatos".

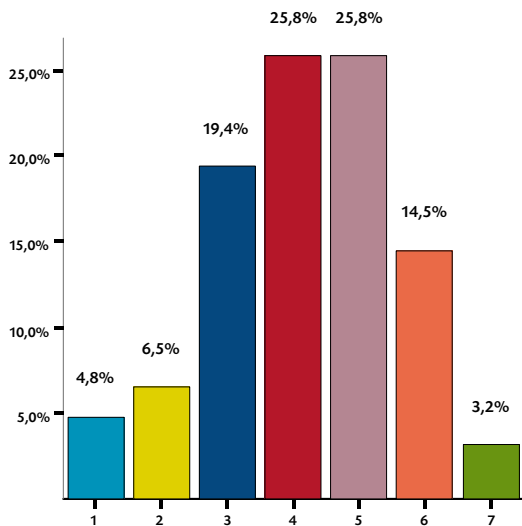
Manuel del Castillo: "La elaboración del Plan Estratégico ha tenido una amplia participación de los profesionales y su poste-

rior presentación en público y el envío individualizado de un folleto que describe el plan, han posibilitado un buen conocimiento de los objetivos de la institución. Por otra parte, existe desde hace años una dinámica de dirección por objetivos establecida, que también facilita el conocimiento de las metas de las unidades".

Manuel Valdés: "A través de la intranet corporativa, se ha desarrollado una herramienta de divulgación de los objetivos operativos que, con carácter anual, se plantea la entidad en la que se definen, de manera sencilla y comprensible la finalidad y justificación de los objetivos y los indicadores correspondientes. Independientemente de este canal, los responsables de la gestión institucional utilizan las reuniones y entrevistas para comunicar el sistema por objetivos".

3. LIDERAZGO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

○ ¿Considera que la dirección política de la entidad conoce y comprende a sus funcionarios?

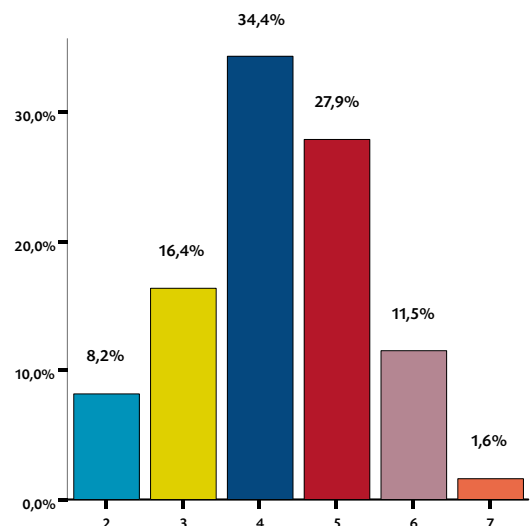


En opinión de los encuestados, **la dirección política conoce y comprende a su equipo humano**. El 51% de los encuestados puntúa este conocimiento entre el 4 y el 5 sobre 7. Sin embargo, en cuanto al conocimiento de la **dirección ejecutiva no-política** del equipo humano, el 63% de los encuestados considera, en gran medida, que sí lo conocen, ya que las puntuaciones más altas se encuentran entre el 5 y el 6 sobre 7. Estos resultados tienen mucho sentido ya que la dirección no política tiende a permanecer más tiempo en ejercicio que la política. Respecto al **conocimiento de los objetivos de la entidad por parte del equipo humano**, es considerado, en general, como medio: los resultados más significativos se encuentran entre 4 y 5 puntos sobre 7 en el 62% de los encuestados, lo que demuestra el campo de desarrollo que todavía tiene por delante la función de comunicación.

○ ¿En qué medida considera que su equipo humano conoce y comprende los objetivos de la entidad?

✍ **Carles Arias:** "En las Administraciones Públicas, además de existir múltiples objetivos, son mucho más ambiguos que en la empresa privada. Esto dificulta mucho definir un mensaje claro para dirigir a la organización. Hay una frase muy típica de los funcionarios según la cual ellos "no conocen su misión", más allá de consideraciones genéricas, pensando en aspectos principalmente funcionales o prácticos".

✍ **Eladio de Miguel:** "Lo primero que se debe hacer en las Administraciones Públicas es intentar que la estructura de directivos existente en cada uno de los departamentos sea consciente de la necesidad de un determinado modelo de relación con su personal. En segundo término, las Administraciones Públicas deben establecer una serie de valores para todos los directivos, independientemente de su cargo".

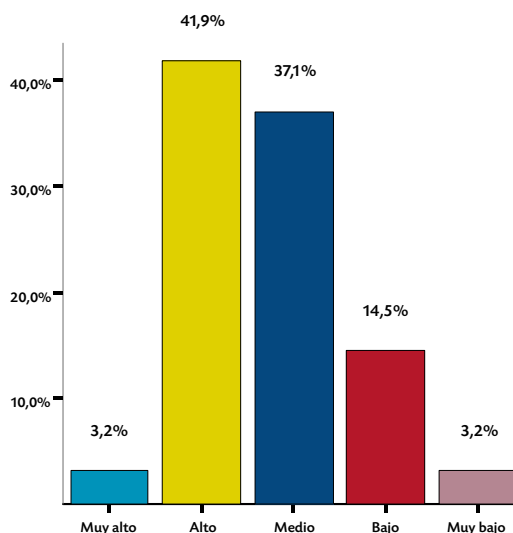


○ El sentido de pertenencia del equipo humano con la institución es...

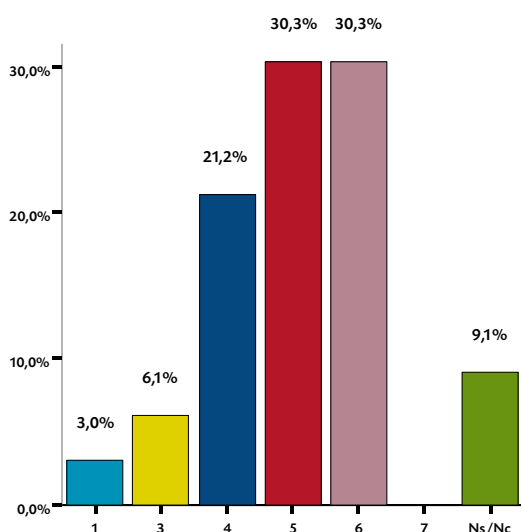
El **sentido de pertenencia** es considerado en un 42% de los casos como alto seguido de un 37,1% que lo califica como medio. En este punto es conveniente resaltar que no existen, en general, estudios de medición especializados para evaluar correctamente este aspecto, por lo que las respuestas corresponden, casi exclusivamente, a la percepción del encuestado.

Mikel Álvarez: "Los trabajadores sienten de forma muy positiva su pertenencia al colectivo hospitalario. Consideran que su trabajo es importante socialmente y está bien valorado, por lo que se sienten orgullosos de pertenecer al hospital. Otra cuestión es su satisfacción o insatisfacción con la dirección de la entidad".

Javier Sáez: "Hasta ahora, la imagen corporativa interna ha tenido un balance negativo. Esperamos mejorarla significativamente cuando se desarrolle el Plan de Comunicación".



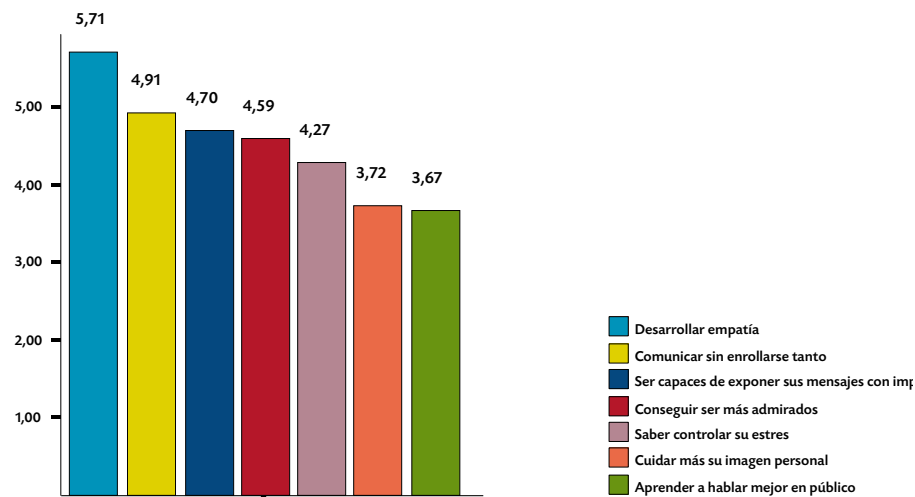
○ ¿Cuál piensa que es la imagen de su entidad de cara a la opinión pública?



Otro aspecto a tener en cuenta es la incidencia de una buena **imagen pública** sobre el orgullo de pertenencia. Así el 70% de los encuestados considera que la imagen de su entidad de cara a la opinión pública es buena o muy buena. Por tanto, los empleados entienden que los usuarios de las Administraciones Públicas están satisfechos con el servicio que reciben. Todavía el número de estudios especializados en evaluar la percepción externa de las Administraciones es poco significativo. La buena imagen manifestada, por tanto, guarda estrecha relación con el alto sentido de pertenencia, antes expuesto.

3. LIDERAZGO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

○ Cree que el reto de sus directivos, políticos o no, para mejorar su comunicación en general es ...



Finalmente **los principales retos de los directivos** en la Administración Pública para mejorar la comunicación son: el desarrollo de empatía, con una media de 5,71 sobre 7, seguido de *comunicar sin enrollarse tanto* y *ser capaces de exponer sus mensajes con impacto* con medias de 4,91 y 4,70 sobre 7 respectivamente.

Ello nos da indicio de que todavía estamos en un tipo de organización informativa más que comunicativa. Los datos sugieren un predominio de la comunicación descendente aunque hay buenas intenciones por parte del liderazgo de mejorar en un futuro la comunicación interna estructurada, tanto ascendente como descendente.

✍ **Carles Arias:** "Yo diría que el 50% de lo que valoran las personas es la comunicación presencial con el jefe inmediato, que sea éste el

que le informe y le ofrezca la oportunidad de participar y la información relevante para su puesto de trabajo, para la organización".

✍ **Javier Sáez:** "La habilidad más valorada es la disposición a colaborar y el mayor reto, el escepticismo".

✍ **Manuel Valdés:** "Con carácter general, podría hablarse de actitudes conservadoras en materia de comunicación interna por parte del ápice directivo de la entidad y de un excesivo predominio de la comunicación descendente, típica de organizaciones dedicadas a la producción de servicios. Nuestro reto, por tanto, radica en propiciar ese cambio cultural explicando las ventajas de una buena política de comunicación interna".

4. LA INTRANET Y OTRAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

○ ¿Qué herramientas de comunicación utilizan?

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

	MEDIA (1-7 siendo 7 la valoración máxima)
Intranet/Portal	5,37
Tablón de anuncios	5,16
Teléfono de información	4,52
Reuniones aleatorias	4,45
Reuniones con la dirección	4,33
Revista interna impresa	3,56
Manual de bienvenida	3,19
Revista digital	3,18
Jornada de puertas abiertas	2,40

El amplio desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, producto de la sociedad de la información, y la incursión del nuevo concepto de "administración electrónica" han contribuido al desarrollo de la comunicación interna en las Administraciones Públicas. Así, la intranet es la herramienta de comunicación interna más utilizada con una media de 5,37 sobre 7, seguida del tablón de anuncios y del teléfono de información con una media de 5,16 y 4,52 respectivamente. Es significativo resaltar el uso de herramientas, de diferentes soportes, para complementar la accesibilidad de los empleados a la información.

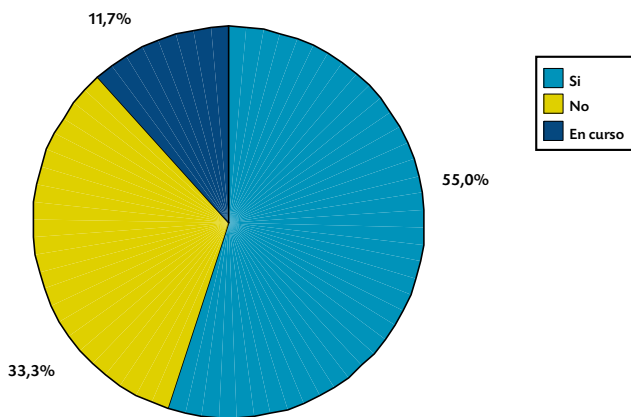
✍ **Javier Sáez:** "Actualmente se ha puesto en marcha un protocolo combinado de correo electrónico más tableros de anuncios que permite el envío y recepción de comunicados con carácter inmediato a todas las áreas y dependencias de la organización municipal (140 municipios)".

✍ **Manuel del Castillo:** "Las herramientas más utilizadas son la intranet, el correo electrónico y una revista de periodicidad quincenal que utiliza como soporte los manteles del comedor de personal. Asimismo, desde hace años el gerente de la institución se dirige dos veces al año a todos los trabajadores mediante una carta personalizada enviada al domicilio particular".

✍ **Ana Atero:** "El canal más valorado es la revista. Tiene la ventaja que al llegar al domicilio del empleado, llega efectivamente a todos. En el resto de los canales siempre puedes tener puntos donde se cree un embudo o se atasque la información. Además, puedes consultarla cuantas veces quieras".

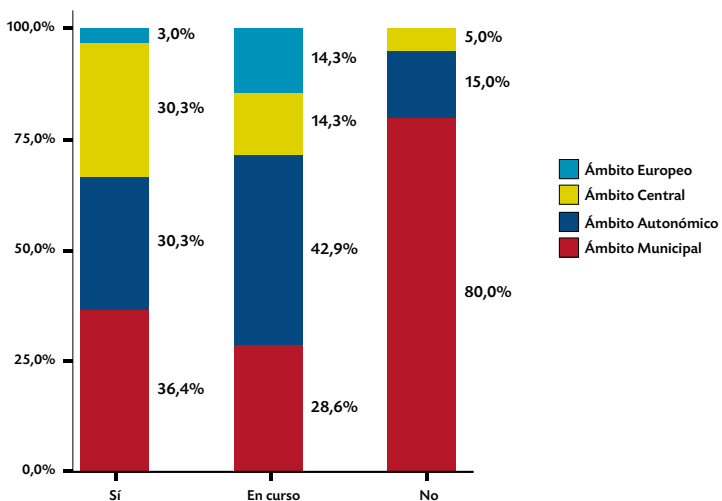
4. LA INTRANET Y OTRAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

○ ¿Disponen de un portal del empleado?



El 55% de las Administraciones disfruta de **un portal del empleado** frente a un 33% que no lo posee actualmente. Resulta significativo que un 11,7% dispondrá de él en un futuro próximo, por lo que la evolución hacia la disposición de portal es muy elevada.

○ Portal del empleado/ámbito



Si profundizamos en el ámbito de las Administraciones que tienen portal del empleado comprobamos que el municipal es el más desarrollado (36,4%) seguido del ámbito autonómico (30,3%).

✍ José Nuño: "La creación del portal corporativo (2002) ha supuesto un hito dentro del Ayuntamiento. A éste se han incorporado contenidos personalizados para los trabajadores y elementos que fomentan la participación directa. Uno de los objetivos es hacer de la intranet el espacio de intercambio y participación".

○ Indique el nivel de desarrollo de los siguientes contenidos de su intranet

CONTENIDOS DE LA INTRANET MÁS DESARROLLADOS	
	MEDIA (1-7 siendo 7 la valoración máxima)
Más desarrollados	
Anuncio de vacantes y promoción interna	6,56
Plan de formación	6,47
Calendario laboral, fiscal, etc.	6,25
Buzón de sugerencias	6,14
Información sindical	6,11
Buzón de preguntas con compromiso de respuesta	5,76
Formación on-line	5,56
Noticias que salen en prensa	5,55
Menos desarrollados	
Noticias personales	4,50
Espacio para compra/venta particular	4,65
Intercambio sobre mejores prácticas	5,29
Consulta de nóminas	5,38
Gestión de conocimiento	5,42
Manual de bienvenida	5,48
Discursos/Mensajes del principal cargo	5,55

El anuncio de vacantes y promoción interna, junto con los planes de formación, son los **contenidos más desarrollados** en la intranet de las entidades públicas: con un 6,56 y 6,47 sobre 7 respectivamente se sitúan muy por encima de las demás, con una diferencia significativa. Los espacios destinados a noticias personales y a compra-venta para particulares son las menos desarrolladas en la Intranet. Pero, para que esta información se transforme en comunicación, se necesita que aún haya respuesta del receptor y considerar su participación en el proceso comunicacional.

✍ **Lourdes Galán:** "Yo creo que en nuestro departamento de Comunicación transmitimos externamente mucho de lo que hace la Guardia Civil y a veces la gente de dentro no tiene constancia

de que eso es así, o de que tenemos un servicio de montaña que es el tercero en Europa en rescate o cosas de ese tipo. Por supuesto que a la gente le interesan las vacantes, el sueldo, etc., pero también hay otro tipo de información que les resulta interesante".

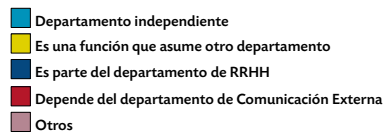
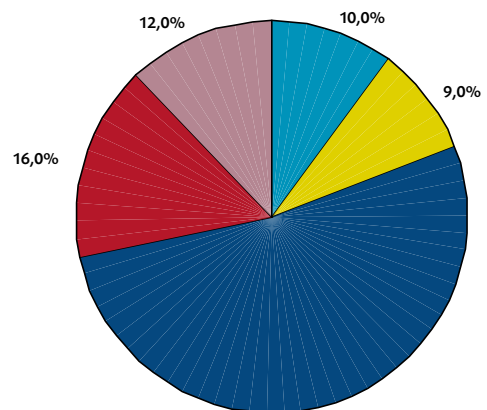
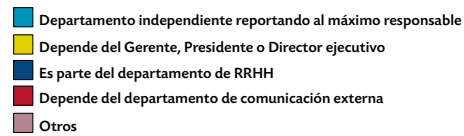
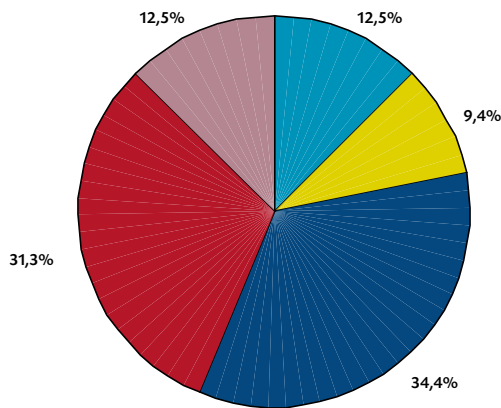
✍ **Ana Atero:** "La intranet se ha convertido en una herramienta de trabajo absolutamente útil para la totalidad de los empleados, porque dos de las páginas que tiene son referidas a las divisiones más operativas, Oficinas y Correo, y cualquier empleado que pertenezca a esas divisiones va a encontrar allí todo lo que necesita para trabajar, desde tarifas, procesos, herramientas, biblioteca... En fin, todo lo que tiene que ver con su trabajo del día a día".

5. COMPARATIVA ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO

Al realizar una comparativa entre el sector público y privado, es fácil detectar que existen claras diferencias entre ambos sectores. Dichas divergencias se refieren fundamentalmente a aspectos estructurales de la organización, el marco legal de actuación, los

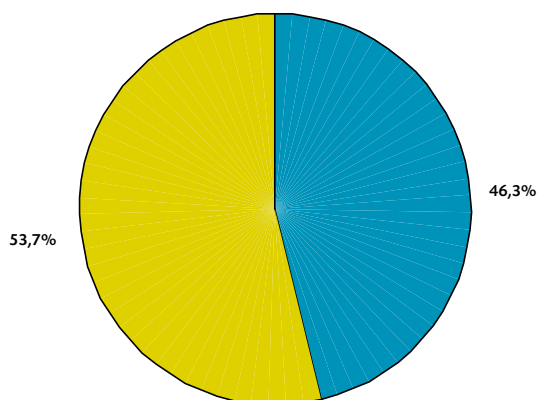
modelos de gestión, las exigencias del entorno y los objetivos que persiguen, entre otros. A estos se suman aspectos de carácter intangible, difíciles de medir, como las percepciones que de este tipo de organizaciones pueden tener algunos de sus usuarios

Ubicación del departamento de comunicación interna



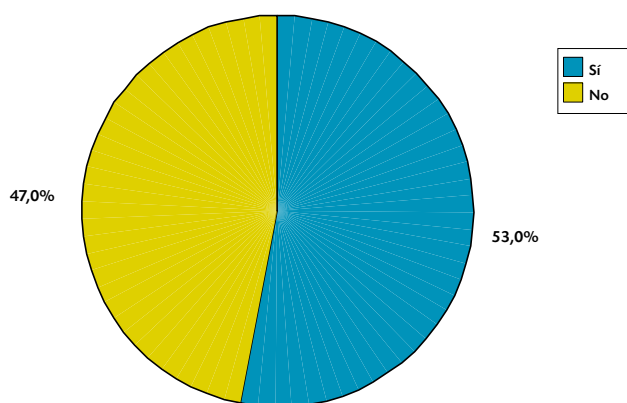
Lourdes Galán: "Noto una similitud muy grande, más que diferencias. La comunicación es un "cajón de sastre" en todas las instituciones. A veces acabas haciendo cosas que nadie sabe donde meter y pasa a comunicación. Hay puntos endémicos como son que la gente vea la comunicación como algo secundario".

Plan de comunicación interna



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EMPRESA PRIVADA



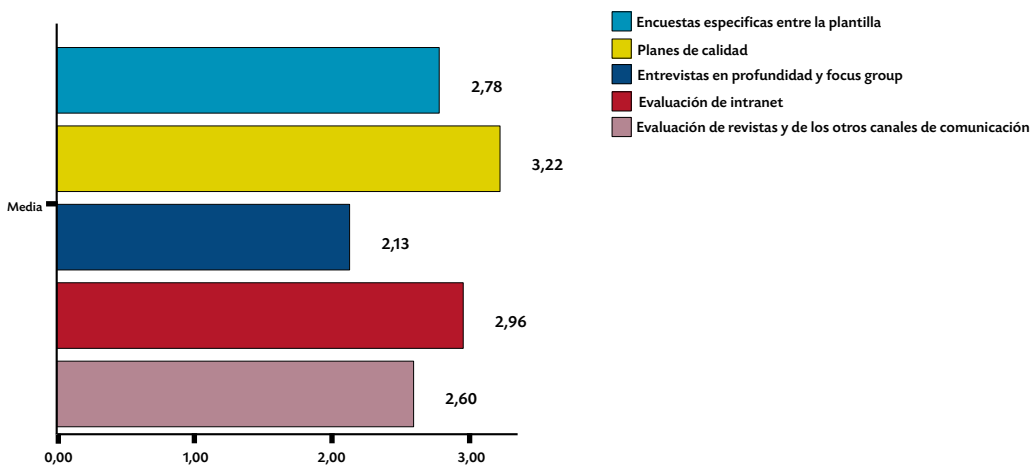
Javier Sáez: "A mi juicio, las características específicas de la empresa privada han permitido un mayor desarrollo de planes integrales de comunicación interna y mayores facilidades para su ejecución. Las Administraciones Públicas deben resolver difi-

cultades que las empresas no tienen, como la falta de contingencias de premio/castigo, distorsiones en el trabajo técnico producidas por la mezcla de intereses políticos con los corporativos, etc."

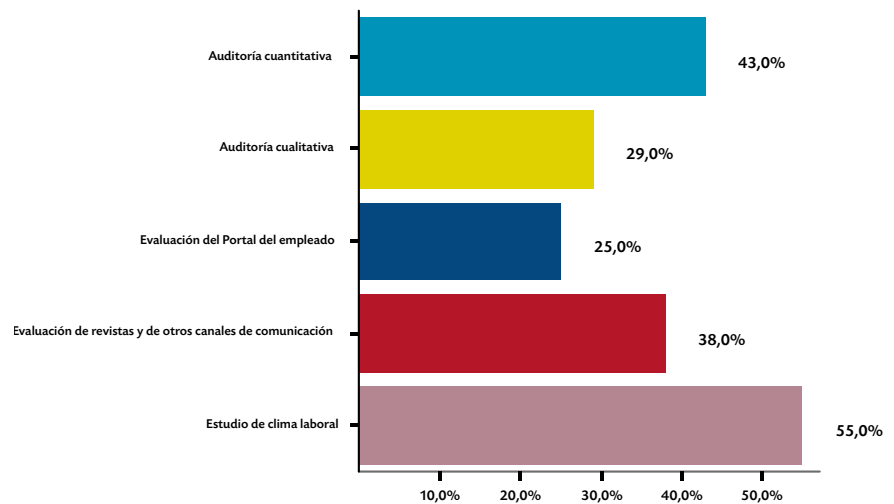
5. COMPARATIVA ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO

Tipo de Investigación

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



EMPRESA PRIVADA

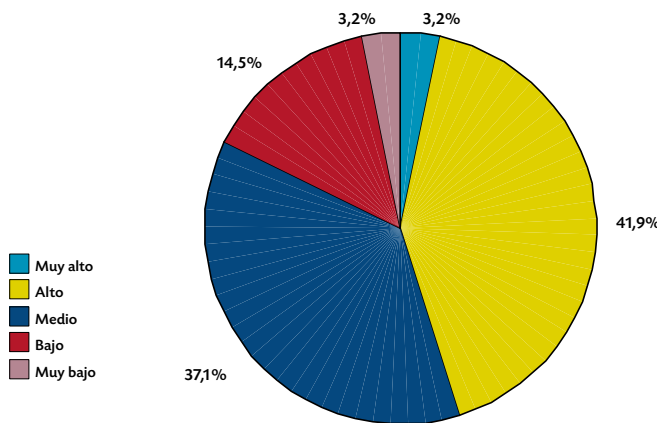


En cuanto a los tipos de investigación realizados por uno y otro sector también surgen divergencias. El Plan de Calidad y la evaluación a la intranet constituyen los tipos de investigación más frecuentes en el sector público frente al estudio de clima laboral y la auditoría cuantitativa del sector privado.

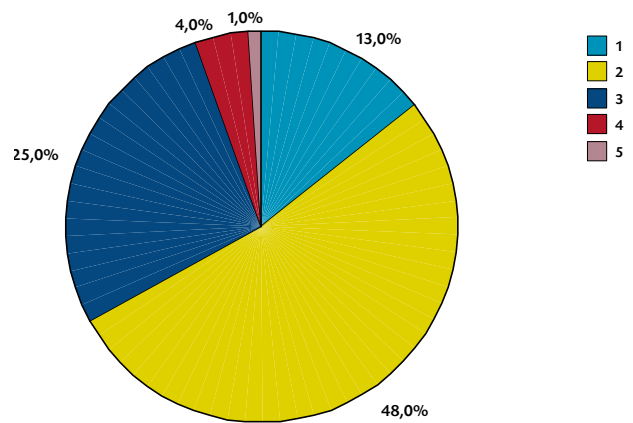
El que la investigación se encuentre más afianzada como una práctica necesaria para la formulación de políticas de comunicación interna, hace más fiables los resultados de los estudios aplicados al sector privado.

Sentido de pertenencia

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



EMPRESA PRIVADA



El sentido de pertenencia de los empleados públicos es más alto que el de los privados. Este resultado se corresponde con la percepción según la cual la Dirección Ejecutiva –no política– de las Administraciones conoce y comprende en mayor medida a sus funcionarios que la Dirección de las Organizaciones privadas a sus empleados.

Eladio de Miguel: "El término comunicación interna, en el sentido que lo entendemos quienes trabajamos en departamentos de este tipo, nace en el ámbito de aquellas empresas que pretenden impulsar la motivación e involucración del personal con el objeto de conseguir sus fines y sus objetivos. Las administraciones públicas normalmente entienden que esos fines y esos objetivos los pueden conseguir con la motivación e implicación del personal o, incluso, sin dicha motivación e implicación. Ahí hay un elemento referencial".

5. COMPARATIVA ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO

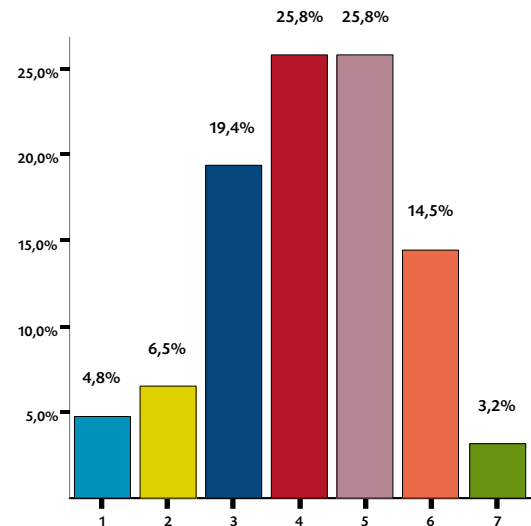
Liderazgo de la dirección ejecutiva

El liderazgo en comunicación interna del equipo directivo en la empresa privada se encuentra 10 puntos por encima del obtenido en las Administraciones Públicas

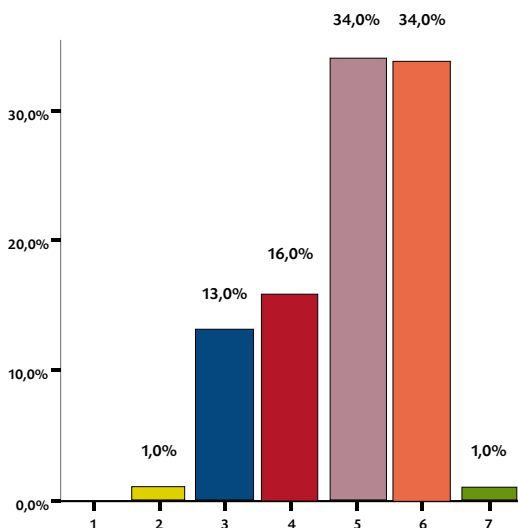
Antonio León: "Normalmente en el sector privado hay mayor flexibilidad y menos dependencia de las relaciones y jerarquías institucionales".

Eladio de Miguel: "Cualquier partido político debería entender, en el desarrollo de la función que le corresponda, que tener a los funcionarios informados sobre el desarrollo de la organización y sus políticas y desarrollar esas herramientas de implicación e integración de la gente es básico y es una obligación".

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



EMPRESA PRIVADA



Carles Arias: "Hay una diferencia importante derivada de la complejidad de las Administraciones Públicas: en ellas conviven diferentes culturas profesionales, clientes, varios productos, etc. Esta multiplicidad de culturas y de públicos condiciona y dificulta el desarrollo de políticas de comunicación interna".

Eladio de Miguel: "El funcionario, por el modo en que ha conseguido su puesto de trabajo, queda definido por una idiosincrasia muy especial con respecto a lo que puede ser su interés en cuanto a determinados aprendizajes. Me refiero en, este caso sobre todo, a los responsables de un determinado servicio o gestión. El que vayas a hablarle de la necesidad de la comunicación o de que la comunicación interpersonal es el común denominador de una serie de cualidades necesarias para las relaciones entre personas, o el defender que su liderazgo tiene que estar basado en una serie de modos de hacer, le puede sonar a milonga argentina".

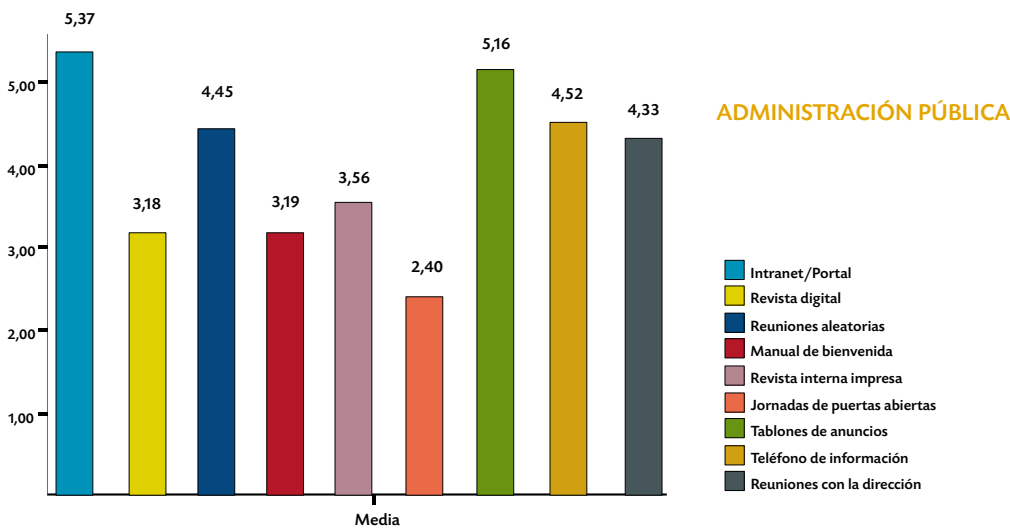
Herramientas de comunicación

En la utilización de las herramientas, ambos sectores coinciden en la importancia dada al tablón de anuncios. Asimismo, llama la atención que la revista interna es una de las herramientas más utilizadas en la empresa privada mientras que en la Administración Pública está muy poco desarrollada.

Otra de las principales diferencias entre la Administración Pública y la empresa privada se encuentra en la relevancia del teléfono de información, que es una herramienta muy desarrollada en el entorno público mientras que en el privado pasa desapercibido.

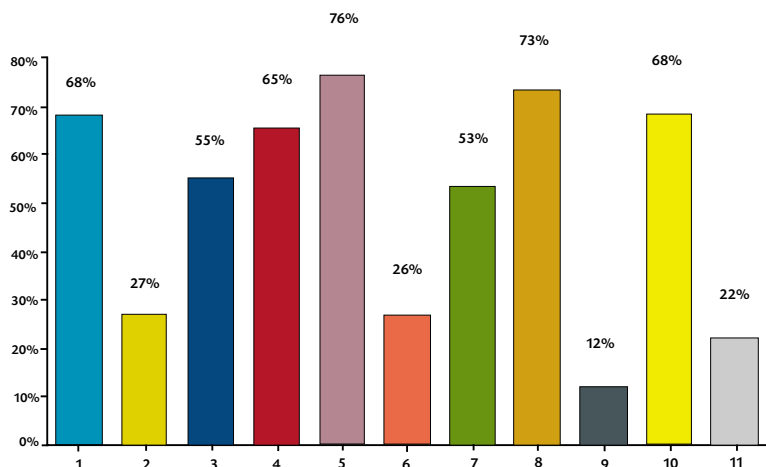
Carles Arias: "Si la comunicación interna sólo sirve para informar, llega un momento en el que el funcionario se cansa de recibir información sin poder opinar o sin que su punto de vista sea tenido en cuenta. Este retorno es algo que todavía no se ha logrado y está muy vinculado a esa complejidad de las organizaciones públicas".

Lourdes Galán: "La intranet, hoy por hoy, llega en la estructura de la Guardia Civil hasta el nivel "puesto". De estos "puestos", que son los cuarteles normales, hay entre 2.100 y 2.200 en toda España. En este nivel, controlamos que la información de la intranet llegue como mínimo hasta el jefe del puesto".



EMPRESA PRIVADA

- Intranet
- Revista digital
- Plan de comunicación interna
- Manual de bienvenida
- Revista interna
- Jornadas de puertas abiertas
- Convención anual
- Tablones de anuncios
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Reuniones aleatorias





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

✍ La comunicación interna en las Administraciones Públicas se encuentra en un estado inmediatamente anterior al del sector privado. Esto se constata con el hecho de que sólo un 46,3% de la muestra cuenta con Plan de Comunicación estructurado y el resto de los casos ha sido implementado en fechas recientes. No obstante, la tendencia a su desarrollo es exponencial ya que cada vez hay más recursos técnicos y humanos, y por tanto presupuestarios, destinados a acciones y/o procesos de Comunicación Interna.

✍ Los nuevos modelos de gestión pública cada vez más dirigidos a la mejora de la calidad de servicio al ciudadano, han impuesto la necesidad de desarrollar la comunicación interna como herramienta estratégica tanto para comunicar el proceso de cambio como para conseguir la motivación y participación necesaria de la plantilla. En este sentido, son las Administraciones locales las más activas por su mayor cercanía al ciudadano.

✍ El mayor desarrollo de las herramientas *on line*, como la intranet, son consecuencia de una fase de modernización de las Administraciones Públicas en lo referente a la gestión de la información requerida para el desempeño del trabajo administrativo. Este hecho es más evidente en las administraciones de reciente creación, como son las autonómicas, que parten de unas infraestructuras más modernas y cuentan con plantillas formadas en soportes tecnológicos. En consecuencia, la evolución de estas herramientas *on line* pasa de un aplicación utilitaria a estratégica como herramienta de comunicación interna.

✍ El aspecto menos desarrollado de la comunicación interna es la investigación. Aunque el 70% de los encuestados afirma haber desarrollado algún tipo de estudio, los niveles de profundidad y continuidad son muy elementales o están ligados a acciones y/o herramientas puntuales.

✍ El sentido de pertenencia es mayor que en el sector privado por lo que puede incidir la buena imagen pública que poseen las instituciones entre los ciudadanos. Otro factor es la percepción de que sus directivos, tanto políticos como ejecutivos, les conocen y comprenden, en una alusión clara al nuevo modelo de liderazgo que impone la gestión pública moderna.

El desarrollo de la comunicación interna en las Administraciones pasa por:

✍ La correcta definición del modelo de comunicación interna: planes de comunicación interna estructurados y definidos, dotación de los recursos adecuados.

✍ La implicación de todo el equipo directivo, asumiendo la responsabilidad de la comunicación interna entendida como una herramienta de gestión y como una responsabilidad de todos

✍ Potenciar la intranet como la herramienta que más se adapta de la comunicación interna

✍ Desarrollo de indicadores para medir el impacto de la comunicación interna en los resultados, con la finalidad de reducir los costes, generar valor y reforzar la identidad corporativa.

Para que esto sea viable se tiene que producir tres cambios:

✍ Cambio de mentalidad: hasta hace poco la cultura administrativa tenía que convivir con la burocracia generando ausencia de motivación a los funcionarios públicos. Se hace necesario pasar a una cultura orientada al ciudadano y sus necesidades, lo que precisa de un funcionario público motivado y participativo en su entidad.

✍ Desarrollo de habilidades de formación directiva en comunicación: hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones son algunos de los retos que manifiestan las entidades públicas para la mejora de la comunicación interna.

✍ Los departamentos de comunicación deben asumir un nuevo papel de "consultores internos" para los departamentos y convertir en verdaderos protagonistas a los mandos intermedios, para que desarrollen acciones de comunicación interna de una manera eficaz.

Dos frases de nuestros entrevistados resumen los resultados de este estudio:

✍ **Carlos Suso:** Jefe de Análisis del Instituto Andaluz: "Las Administraciones Públicas a corto plazo no tendrán casi nada que envidiar al sector privado. Los gestores públicos están cambiando y se sabe que la comunicación es un elemento estratégico para ese cambio".

✍ **Francesca Mata:** Directora de RR.HH., Comunicación Interna del Ayuntamiento de Barcelona: "La comunicación no es una cuestión de sectores, sino de personas".

Modelo de cuestionario utilizado para la elaboración del estudio

Estado de la comunicación de las empresas con sus accionistas

1 ¿Existe la función de comunicación interna en su entidad?

- SI NO (ir a la pregunta 9)

2 ¿Cuántas personas integran el área/departamento de comunicación interna (jornada completa)?

**En caso de contar con colaboradores en jornada parcial, agruparles por tiempo de dedicación hasta completar la jornada y registrarlos como uno solo*.*

- 1 4 a 5
 2 a 3 más de 5

3 ¿Dónde se ubica el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de su entidad?

- Departamento independiente reportando al máximo responsable político
 Depende del Gerente, Presidente o Director ejecutivo.
 Es parte del departamento de RRHH
 Depende del departamento de Comunicación Externa
 Otros (especificar).....

4 ¿De qué presupuesto dispone al año para comunicación, sin incluir nóminas?

- 15-30 150-450
 30-150 Más de 450

5 ¿ Disponen de un Plan de comunicación interna estructurado?

- SI NO (ir a la pregunta 9)

6 ¿Qué herramientas de comunicación utilizan?

(1 es nunca y 7 es muy frecuentemente)

	1	2	3	4	5	6	7
Intranet/Portal							
Revista digital							
Reuniones aleatorias							
Manual de bienvenida							
Revista interna empresa							
Jornadas de puertas abiertas							
Tablones de anuncios							
Reuniones con la Dirección							
Otros (especificar)							

7 En los últimos dos años, ¿qué tipo de investigación ha realizado para medir la eficacia de su comunicación y/o saber qué ocurre en su entidad? (1 es nunca y 7 es muy frecuentemente)

	1	2	3	4	5	6	7
Evaluación de revistas y de los otros canales de comunicación							
Evaluación de Intranet							
Entrevistas en profundidad y focus group (investigación cualitativa)							
Planes de calidad							
Encuestas específicas entre la plantilla (investigación cuantitativa)							
Otras (especificar)							

8 A su juicio, ¿en qué nivel de desarrollo se encuentran cada uno de los siguientes parámetros de la comunicación interna? (marque de menor (poco desarrollado= 1) a mayor (muy desarrollado= 7) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
La investigación de los resultados de la comunicación interna							
La estrategia y los objetivos							
Las herramientas y los canales de comunicación							
El compromiso de la alta dirección política							
El compromiso de la alta dirección ejecutiva							
Implicación de los mandos intermedios							
La participación de los empleados o funcionarios							
El liderazgo de los directivos							
Otros (definir):							

9 ¿Cómo valora el desarrollo de la comunicación interna en su entidad? (marque de menor (1- nada desarrollada), a mayor (7- muy desarrollada) el grado que considere adecuado)

- 1 2 3 4 5 6 7

10 El sentido de pertenencia del equipo humano con la institución es ...

- Muy alto Bajo
 Alto Muy bajo
 Medio

11 En su opinión, la mejora de la comunicación interna en su entidad tendría como resultado ...
(marque de menor (1) a mayor (7) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
Una mejora de su imagen pública							
Se conocerían mejor los servicios y logros de la entidad							
Permitiría ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos							
Mejorar la gestión de la entidad							
Favorecería retener a los mejores							
Haría más rápida la toma de decisiones							
Favorecería procesos de innovación							

11A ¿En qué basa su respuesta? (percepción personal/percepción general, encuestas, focus group, auditoría, etc.)

12 ¿En qué medida considera que su equipo humano conoce y comprende los objetivos de la entidad?
(marque de menor (1), a mayor (7) el grado que considere adecuado)

1 2 3 4 5 6 7

13 ¿Considera que la dirección política de la entidad conoce y comprende a sus funcionarios?
(marque de menor (1), a mayor (7) el grado que considere adecuado)

1 2 3 4 5 6 7

14 ¿Considera que la dirección ejecutiva, no-política, de la entidad conoce y comprende a sus funcionarios. (marque de menor (1), a mayor (7) el grado que considere adecuado)

1 2 3 4 5 6 7

15 Cree que el reto de sus directivos, políticos o no, para mejorar su comunicación en general, es...
(marque de menor (1) a mayor (7) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
Aprender a hablar mejor en público							
Ser capaces de exponer sus mensajes con impacto							
Cuidar más su imagen personal							
Comunicar sin enrollarse tanto							
Desarrollar empatía							
Conseguir ser más admirados							
Saber controlar su estrés							

16 ¿Cuál piensa que es la imagen de su entidad de cara a la opinión pública? (marque de menor (1- muy mala), a mayor (7- muy buena) el grado que considere adecuado)

1 2 3 4 5 6 7

INTRANET

17 ¿Disponen de un portal del empleado?

SI NO

18 Indique el nivel de desarrollo de los siguientes contenidos de su intranet (marque del 1 (menor) al 7 (mayor) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
Noticias que salen en prensa							
Noticias personales (cumpleaños, bodas,...)							
Discursos/mensajes del principal cargo							
Manual de bienvenida							
Buzón de sugerencias							
Buzón de preguntas con compromiso de respuesta							
Espacio para compra / venta particular							
Plan de formación							
Formación on-line							
Consulta de nóminas							
Gestión del conocimiento							
Anuncio de vacantes y promoción interna							
Información sindical							
Calendario laboral, fiscal, etc.							
Intercambio sobre mejores prácticas							

19 ¿Cuál es la sección más valorada?

.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



MADRID

C/ Bueso-Pineda 12
28043 MADRID
Tel: +34 915 640 725
Fax: +34 915 644 487
inforpress@inforpress.es

BARCELONA

C/ Villarrod 214
08036 BARCELONA
Tel: 934 190 630
Fax: 934 108 696
central@inforpress.es

VALENCIA

Plaza de Cánovas del Castillo 1
46005 VALENCIA
Tel: 963 943 314
Fax: 963 515 076
valencia@inforpress.es

BILBAO

C/ Campo Volantín 24,8^o
dpto.2. 48007 BILBAO
Tel: 944 132 068
Fax: 944 131 264
bilbao@inforpress.es

LISBOA

Travessa da Glória 6, 2^o
1250-118 LISBOA
Tel: 21-324 02 27
Fax: 21-347 94 61
lisboa@inforpress.com