

Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. Mención especial en la categoría de Administraciones Públicas

El gran valor de la reputación

El Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa ha premiado al Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes con un Accésit especial como Mejor Estrategia de Comunicación Interna, reconociendo así su labor en el diseño, creación y desarrollo de una marca interna propia globalmente reconocible

Texto: Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. Áreas de Comunicación y Organización y Calidad
Fotos: Latinstock



Un Ayuntamiento es la institución más cercana a los ciudadanos. La Administración Local ha ido aumentando progresivamente su nivel de competencias y, en consecuencia, el número de servicios que oferta al conjunto de los vecinos. Sin embargo, esta inversión en medios humanos y técnicos no cumpliría sus objetivos si no se produjera una difusión suficiente entre los potenciales usuarios de la oferta de servicios públicos que están a su disposición.

Es en este ámbito, el de la difusión de la información, donde el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes realiza una de sus apuestas más importantes. Uno de los objetivos es que los ciudadanos tengan a su disposición la información adecuada sobre la gestión pública municipal.

En el pasado, las instituciones con un perfil alto de comunicación eran simplemente las que más publicidad insertaban en los medios o mayor presencia mediática imponían en los canales de comunicación. La década de los 90 pone en entredicho la eficacia publicitaria y acaba con el aura de actividad comunicativa hegemónica.

The Wall Street Journal, en un artículo del 10 de Julio de 1997, informaba que "Nos hemos convertido en charlatanes que no escuchan en absoluto. Sólo estamos esperando nuestra oportunidad de hablar". Es importante destacar que la capacidad de escucha que tengamos hacia nuestros ciudadanos y nuestros empleados nos facilitará el camino de saber qué tenemos que comunicar.

Ante la saturación de información en los medios, la imagen aparece como el mejor antídoto ante la indiferencia y, además, es más barata. Una imagen potente es un valor añadido para cualquier servicio porque le transfiere los valores simbólicos asociados a dicha imagen.

Era oportuno por tanto, superar el concepto de organización cerrada y orientada hacia sí misma. La imagen corporativa debía integrar todos aquellos factores que la afectan, y no sólo los de naturaleza estrictamente comunicativa.

La proyección de toda imagen corporativa debe planificarse, al formar necesariamente parte de la estrategia de toda organización.

Así, la gestión estratégica de la imagen se basaría en tres principios básicos:

- Armonización de todos los activos de la imagen de la institución.
- Integración de las "diferentes comunicaciones" de la institución.
- Gestión profesional de la imagen y la comunicación institucional.

La armonización de todos los activos de la imagen pasa por el respeto y la potenciación de tres variables:

- **El comportamiento corporativo**, que comprende las actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos. Es decir, el cómo hacemos las cosas.
- **La cultura corporativa**, que es la construcción social que de la identidad de una organización hacen sus miembros

(presunciones, valores corporativos). La cultura corporativa tiene mucho que ver con la autoimagen de una organización, es decir, con la manera en que ésta se ve a sí misma. Esa autoimagen es el reflejo del clima interior de la organización.

La personalidad corporativa, que está constituida por las acciones que la organización efectúa con intención de proyectar una imagen positiva ante su público.

Hoy, San Sebastián de los Reyes puede decir que su identidad corporativa es una de las más consolidadas del entorno metropolitano de Madrid

Para el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes abordar la Comunicación Interna fue una necesidad detectada por el espectro organizativo que conforma la Corporación Local, tanto por parte del Gobierno Municipal, como por los empleados municipales, quienes indicaron su idoneidad.

En el año 2006 se realizó un proceso de autoevaluación con la metodología CAF 2002. Los resultados pusieron de manifiesto, entre otros planes de acción, numerosas acciones encaminadas a mejorar la comunicación interna. El desarrollo de dichos planes se inicia a mediados de 2007:

- Comunicación de Misión, Visión y Valor.
- Comunicación de políticas de RR.HH.
- Comunicación de cambios organizativos.
- Necesidad de Manual de Acogida RR.HH. para los empleados.
- Implantar el Portal del Empleado.
- Establecimiento de reuniones periódicas o foros para tratamiento de temas económicos, función pública y temas que afecten al territorio.
- Establecimiento de un Plan de Comunicación Interna. >

- Este proceso de autoevaluación se ha considerado como fuente de diagnóstico interno y ha permitido, entre otros, identificar planes de acción a acometer a medio-largo plazo.

La comunicación se plantea hoy como un elemento estratégico de primer orden dentro de la estructura organizativa de las administraciones. Elemento central en la implantación y exportación de los valores de la organización.

El programa de Comunicación Interna es fundamental para el fortalecimiento de la cultura corporativa. El objetivo: conseguir que la imagen intencional e imagen corporativa coincidan. Es decir, que la imagen que los ciudadanos tienen de la institución sea igual que la institución quiere proyectar.

INICIATIVAS Y PROYECTOS DESARROLLADOS

Por todos estos motivos desde la Concejalía y la Gerencia de Función Pública, RRHH, Organización, Calidad, Nuevas Tecnologías, Seguridad y Circulación se potencia todo lo referente a Comunicación Interna y se ponen en marcha diferentes iniciativas ya recogidas en el proceso de autoevaluación:

- ➔ Boletín e-Noticias, que pretende transmitir y poner en valor entre otros temas, las Políticas de RRHH y cambios organizativos iniciados.
- ➔ Portal del Empleado, como articulador de las gestiones y comunicaciones con los empleados.
- ➔ Comunicación de Misión, Visión y Valores.
- ➔ Reuniones internas para impulso de las líneas estratégicas de la Corporación Local.
- ➔ Desarrollo del Foro Económico.
- ➔ Plan Estratégico de Comunicación Interna.



Actualmente se están diseñando las siguientes acciones:

- ➔ Manual de Acogida.
- ➔ Foros Función Pública, Territorio.
- ➔ Grupos de trabajo de Gestión por Procesos.

Otra iniciativa ya abordada con anterioridad y de gran éxito:

Proyecto Marca (manual de estilo corporativo, logo urbano, logo institucional, cartelería, señalización de edificios, papelería, etcétera).

A continuación procedemos a una breve explicación del caso práctico que nos ocupa para poder transmitir los objetivos y las claves de éxito de nuestros proyectos:

- 1. Proyecto Marca:** Proyecto iniciado en el año 1999 por el Área de Comunicación.

El Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, hasta la puesta en marcha de este proyecto, no había abordado la construcción de una imagen moderna y reconocible. Hoy día es incuestionable que un producto, una empresa o una institución requieren de un lenguaje propio para

comunicar a sus “clientes” aquellos mensajes que considera pertinente trasladarles.

Se hizo necesario acometer el reto de la elaboración de un manual de imagen corporativa que dignificara, modernizara y armonizara todos los productos nacidos de esta institución.

Los objetivos:

- ➔ Dotar al Ayuntamiento de una imagen globalmente reconocible. Una imagen global que identifique a la institución y permita a los administrados reconocer inmediatamente cualquier mensaje proveniente del Ayuntamiento.
- ➔ En clave de comunicación interna, se trata de crear una institución que el conjunto de los trabajadores reconozca como un empeño común, una “filosofía de empresa”. La imagen armónica y global del Ayuntamiento es un elemento esencial para lograr este fin.

El Ayuntamiento, convencido de que es imprescindible una imagen global armónica y sin fisuras, se puso manos

a la obra. Hoy, San Sebastián de los Reyes puede decir que su identidad corporativa es una de las más consolidadas del entorno metropolitano de Madrid, con una imagen más cuidada y con una difusión de información más fluida y eficaz.

El logo urbano de San Sebastián de los Reyes, apuesta por la simplicidad y recupera los colores tradicionales de nuestra bandera, introduciendo una estética moderna y vanguardista. La difusión de su uso en múltiples soportes es, sin el menor género de dudas, una de las apuestas de las que el Ayuntamiento se puede sentir más orgulloso. El equipo de diseño, dependiente del área de Comunicación, vela por el cumplimiento de las normas gráficas, materia que siempre hay que cuidar con extremado mimo.

No es casualidad que en los premios nacionales de diseño, el único Ayuntamiento de España que fue galardonado por su imagen institucional fuese precisamente San Sebastián de los Reyes.

- 2. Boletín e-Noticias:** Proyecto iniciado en el año 2008 a iniciativa de RRHH y en estrecha colaboración con el área de Comunicación del Ayuntamiento. El proyecto consiguió la publicación mensual en la Intranet Municipal un boletín

de noticias en el que se recoge temática diferente que queda estructurada de la manera siguiente:

- Organización Interna (Planes de mejora, cambios organizativos, acciones de comunicación interna, etc.).
- RR.HH. (empleo público, políticas RR.HH., permutas, etc.).
- Iniciativas y participación.
- Legislación.
- Entrevistas a empleados municipales: "20 preguntas no pertinentes".
- Anuncios por palabras.
- Música, películas, libros de interés: "No te lo pierdas".
- Revista de Información municipal de San Sebastián de los Reyes "La Plaza de la Constitución".
- Cualquier Servicio o Sección municipal que considere interesante recoger algún proyecto o iniciativa de interés para el resto de empleados.

El salto ha sido cualitativa y cuantitativamente importante. Al ampliar y diversificar los contenidos, el soporte sobre el que comunicamos y llegamos mejor al empleado, se ha hecho más atractivo.

- Promover la autogestión por parte de los empleados.
- Involucrar a los diferentes actores de la organización en la gestión de los RRHH
- Mejorar la comunicación interna vertical
- Provocar un cambio cultural.

Figura 2. Modelo de Relación de los Empleados con RR.HH



3. Portal del Empleado: proyecto iniciado en 2008, que surge como una necesidad de los empleados y del área de RRHH estando tutelado por el área de Organización y Calidad. Por tanto supone un canal más de comunicación de RRHH para con los empleados con los objetivos siguientes:

- Facilitar la transparencia en los procesos y en la información que RRHH gestiona de los empleados municipales.
- Proporcionar una mejora diferencial en el servicio que ofrece RRHH

El Modelo de Relación de los Empleados con RRHH con la entrada del Portal del Empleado queda configurado como aparece en la figura 2.

El proyecto se estructura en tres fases para realizar una correcta gestión del cambio:

- **Fase 1:** operativa desde el mes de febrero de 2009 abordando la implantación de consulta de datos personales, consulta de nómina on line, certificado de retenciones y gestión de presencia.
- **Fase 2:** se promueve su lanzamiento para mayo-junio de 2009 y traerá consigo la solicitud de ausencias (vacaciones, días libre disposición, ausencias por enfermedad, etc.).
- **Fase 3:** contempla abordar los temas formativos y la gestión de ayudas sociales.

Las funcionalidades del Portal del Empleado quedan resumidas en el gráfico 1.

El impulso y el éxito de estos proyectos nacen del convencimiento de que estas herramientas están al servicio de una gestión eficaz de nuestros recursos, con el fin de alcanzar cotas mayores de comunicación tanto interna como externa, (Portal del Empleado, Boletín e-Noticias y Proyecto Marca). Alcanzar una alta reputación de nuestra organización es el objetivo. •

Figura 1. Esquema del Portal del Empleado

