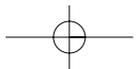
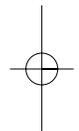
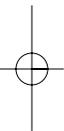


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

26. PONENCIA: **Javier Sáez Lanas**
Servicio de Comunicación Interna
del Dpto. de Función Pública del
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

1. La comunicación en las Administraciones Públicas

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.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

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. Características esenciales de la Comunicación 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.
- 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, cabe 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).

3. Un Plan de Comunicación Interna para el Ayto. de Vitoria-Gasteiz

De forma muy esquemática, pasamos a identificar los componentes del Plan de Comunicación Interna puesto en marcha en enero de 2005, conforme a la siguiente estructura:



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

1. Auditoría Interna

- o Diagnóstico

2. Arquitectura del Plan

- o Objetivos
- o Instrumentos, programas y recursos

3. Desarrollo del P.C.I.

- o Fases
- o Calendario
- o Presupuesto

3.1. La Auditoría 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 auditoría de la comunicación interna.

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. El segundo cuestionario se denomina “**Cuestionario de Estilo de Comunicación Empleado/a-Jefe/a**” (Varona, F. 1995-03) y evalúa 14 dimensiones rela-



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

cionadas con el estilo de comunicación que se establece en la relación ascendente empleado/a-jefe/a.

A partir del conjunto de resultados obtenidos, se obtuvo la relación de necesidades, a partir de las cuales se definen los objetivos del Plan de Comunicación Interna en dos frentes:

En relación a la acción gestora:

- o **Incrementar** de forma significativa el **flujo de información** entre el Dpto. de Función Pública y los/as empleados/as municipales.
- o **Dotar** a la información de características funcionales básicas, en orden a su **organización, estructura, inmediatez, accesibilidad y transparencia.**
- o **Credibilizar** la información, de modo que trascienda del carácter burocrático hacia una **función facilitadora y generadora de confianza.**

En relación a la función estratégica:

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

3.2. Arquitectura del Plan

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

- o Definición de Objetivos Generales y Específicos
- o Obtención del Apoyo institucional
- o Definición de Instrumentos y programas

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



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

A) Instrumentos Telemáticos:

- A.1. Correo Electrónico.
- A.2. Servicio de Mensajes Cortos SMS (Short Message Service)
- A.3. Intranet (Portal del Empleado)

B) Instrumentos Impresos:

- B.1. Revista del Empleado..
- B.2. Manual de Acogida.
- B.3. Programa de Ideas en Acción.
- B.4. Tablones de Anuncios.

C) Instrumentos Relacionales:

- C.1. Reuniones Informativas Regulares.
- C.2. Entrevistas individuales
- C.3. Equipos Estacionales
- C.4. Equipos de Alto Rendimiento

3.3. Desarrollo del Plan de Comunicación Interna

- Fases de implementación
 - 1ª Fase. Desarrollo de herramientas telemáticas
 - 2ª Fase. Desarrollo de programas para la gestión de equipos de trabajo
- Calendario
- Evaluación

4. Conclusiones

Transcurrido un año desde la toma de decisión inicial para acometer el proyecto, creemos haber conseguido un nivel razonable de desarrollo, que discurre entre su diseño original y la puesta en marcha de las herramientas más importantes, pasando naturalmente, por la necesaria evaluación que nos ha proporcionado la auditoría.

Transcurrido un período prudencial de al menos dos años, estaremos en condiciones de poder evaluar nuevamente el impacto del programa y, a tenor de los nuevos resultados, realizar los ajustes oportunos.

En Vitoria-Gasteiz, en noviembre de 2005

