



# La comunicación interna en la Administración Pública española: un estudio empírico

El presente informe sobre el I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas<sup>1</sup> ha sido realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>2</sup> 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.

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, y NURIA VILANOVA, Directora General de Inforpress.

## 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 Públi-

cas. Sin embargo, se trata todavía de una tarea poco desarrollada y formalizada, ya que sólo un 43,9 por ciento 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 por ciento de las Administraciones, destacando que sólo el 3 por ciento 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 por ciento) y Comunicación Externa (31,3 por ciento).

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 opti-

## FICHA TÉCNICA

**Autoras:** CABANAS, Custodia y VILANOVA, Nuria.

**Título:** La Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas: Un estudio empírico.

**Fuente:** Capital Humano, nº 194, pág. 62. Diciembre, 2005.

**Resumen:** En el caso de las Administraciones Públicas, la consecución de sus 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 y la intranet y otras herramientas de comunicación interna. 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.

**Descriptor:** Comunicación Interna

mismo, 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 por ciento 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 por ciento 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 por ciento 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 por ciento de los encuestados. Muy relacionado con lo anterior se encuentra el sentido de pertenencia, que es calificado como alto por un 41,95 por ciento 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 por ciento de la administración realiza algún tipo de investigación aunque el nivel de profundidad es bajo.

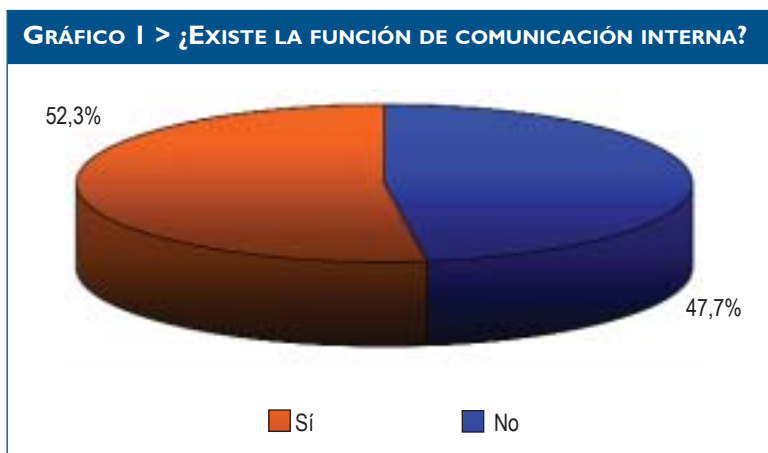
Existe una clara intención de cambio por parte de las Administraciones Públicas Españolas para empezar a considerar la comunicación interna como una herramienta de valor estraté-

gico. 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.

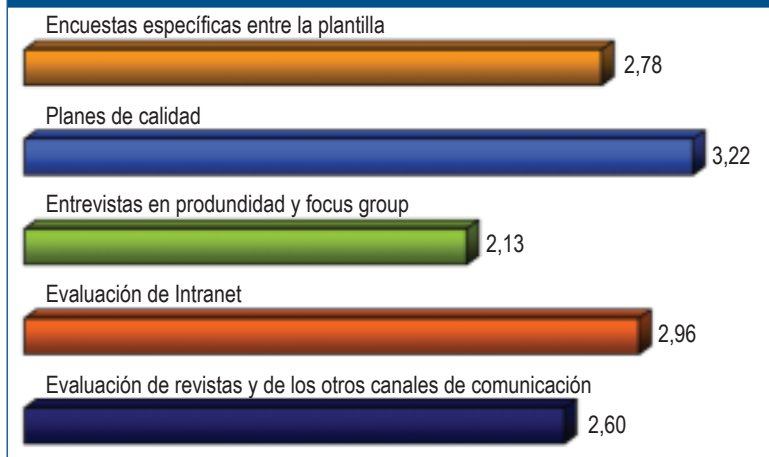
## I. LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN

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



FUENTE > | Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

## GRÁFICO 2 > INVESTIGACIÓN REALIZADA



FUENTE > I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

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 co-

municación 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.

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 cubrirían 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.

Un 52,3 por ciento del total de Administraciones Públicas españolas afirma que existe la función de comunicación interna en su entidad frente a un 47,7 por ciento 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 ima-

gen personalizada que garantice la confianza y proximidad a los ciudadanos.

En cuanto al departamento que asume la función de comunicación interna, destacan RR.HH., con un 34,4 por ciento, y Comunicación Externa, con un 31,3 por ciento. 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 por ciento 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.

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 por ciento de los casos, destacándose el 3 por ciento 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 Pú-

blicas. 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 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 por ciento de las Administraciones Públicas no dispone de un plan formalizado frente a un 43,9 por ciento 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 por ciento “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.

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 por ciento 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

CUADRO I > 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

FUENTE > I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

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.

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.

En general, un 52,3 por ciento 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.

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.

Un 83,9 por ciento 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.

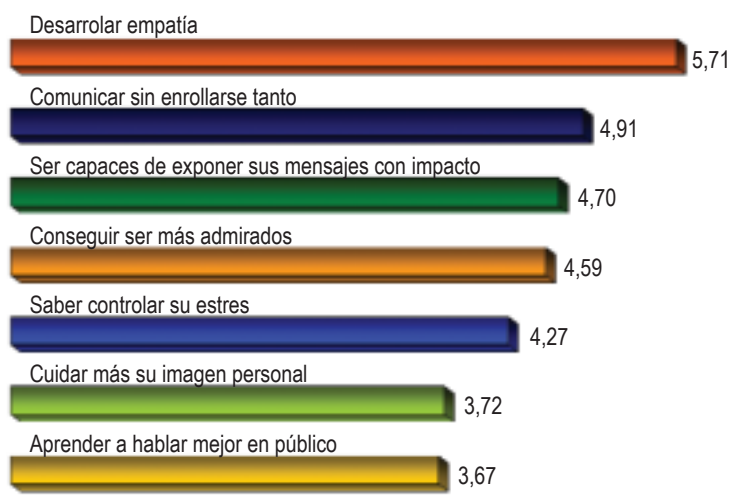
### 3. LIDERAZGO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

En opinión de los encuestados, la dirección política conoce y comprende a su equipo humano. El 51 por ciento 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 por ciento 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 por ciento de los encuestados, lo que demuestra el campo de desarrollo que todavía tiene por delante la función de comunicación.

Otro aspecto a tener en cuenta es la incidencia de una buena imagen pública sobre el orgullo de pertenencia. Así el 70 por ciento de los encuestados considera que la ima-

**GRÁFICO 3 > CREE QUE EL RETO DE SUS DIRECTIVOS, POLÍTICOS O NO, PARA MEJORAR SU COMUNICACIÓN EN GENERAL ES...**



FUENTE > I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

gen 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.

El sentido de pertenencia es considerado en un 42 por ciento de los casos como alto seguido de un 37,1 por ciento 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.

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.

#### 4. LA INTRANET Y OTRAS HERRAMIENTAS

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 com-

CUADRO 2 > 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

FUENTE > I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

plementar la accesibilidad de los empleados a la información.

El 55 por ciento de las Administraciones disfruta de un portal del empleado frente a un 33 por ciento que no lo posee actualmente. Resulta significativo que un 11,7 por ciento dispondrá de él en un futuro próximo, por lo que la evolución hacia la disposición de portal es muy elevada. Si profundizamos en el ámbito de las Administraciones que tienen portal del empleado comprobamos que el municipal es el más desarrollado (36,4 por ciento) seguido del ámbito autonómico (30,3 por ciento).

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.

#### 5. COMPARACION ENTRE SECTORES PUBLICO Y 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 fundamental-

mente 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.

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.

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

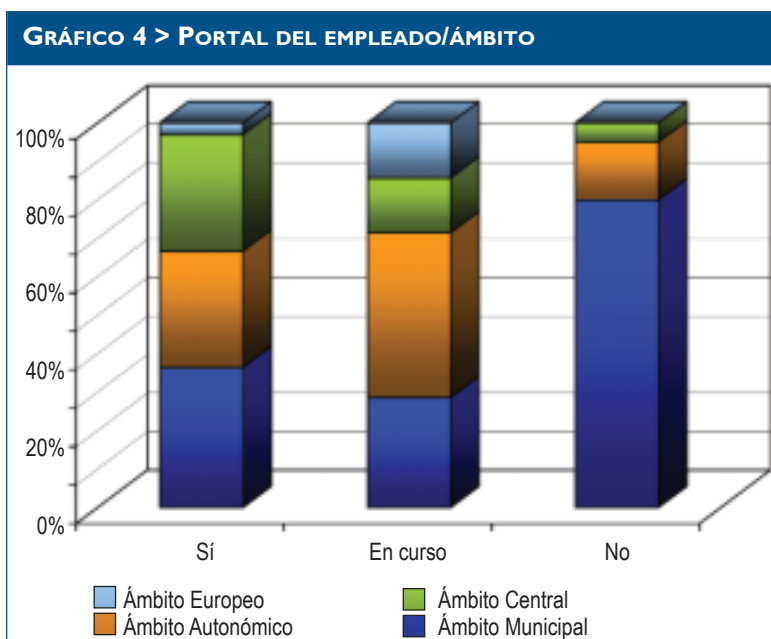
En la utilización de las herramientas, ambos sectores coinciden en la importancia dada al tablón de anuncios. Asimismo, llama la atención que la revista interna es una de las herramientas más utilizadas en la empresa privada mientras que en la Administración Pública está muy poco desarrollada. Otra de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

## 6. 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 por ciento 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.



FUENTE > I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

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 herra-

mienta 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. ▲

## FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

- **Ámbito:** Nacional.
- **Universo:** Administraciones Públicas españolas.
- **Muestra:** Se recogieron 68 cuestionarios.
- **Margen de error:** Para un nivel de confianza del 95,5 por ciento estimando el universo aproximado en 300 Administraciones Públicas, el margen de error muestral es de +/- 10 por ciento. 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 correo electrónico, fax y correo ordinario. En la recogida de datos, Cataluña y Madrid obtienen la mayor representatividad con un 26 y 20 por ciento respectivamente, seguidas de Andalucía con un 16,7 por ciento. El 60 por ciento de los encuestados procede de un ente público y, en cuanto al ámbito territorial, el 48,5 por ciento pertenece a un organismo municipal. Asimismo, más del 55 por ciento de las Administraciones poseen menos de 500 empleados. Las respuestas obtenidas han sido contestadas en su mayoría por directores de Comunicación con un 33 por ciento, seguido de jefes de prensa con un 13 por ciento, y con un 12 por ciento, de responsables de RR.HH. ▲

## NOTAS

- 1 Además de Custodia Cabanas y Nuria Vilanova, han participado en la dirección de este estudio Antonio Rodrigo, Director del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress, y José Antonio Carazo, Director de la revista Capital Humano. El análisis de datos fue realizado por Gema Gutiérrez, consultora del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress, y en la elaboración del informe final también han participado Diana Azuero, consultora del área de Comunicación Interna, y Victoria Cortés, asistente del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress, y Vanessa Villar, asistente de Investigación del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa.
- 2 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: BBVA, DKV Seguros, Novartis, Siemens y Telefónica.