

## COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA PÚBLICA

### “La comunicación interna debe ser un maratón, nunca un esprint”



LUIS MIGUEL  
DÍAZ-MECO  
Responsable de Comunicación del Ayuntamiento de Valdemoro

Parece evidente que, en las líneas estratégicas de la empresa privada, la comunicación interna va posicionándose con rotundidad. Pero, ¿y en el ámbito público? ¿Se entiende como una prioridad en un sector cuyo “negocio” es el servicio al ciudadano y que debería apoyarse en la transparencia?

Hace un par de años, se publicó el libro ‘La comunicación interna en la Administración Pública Española. Claves para innovar’, fruto de un estudio realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública. Una de sus autoras, la politóloga y consultora de innovación Cecilia Nicolini, expresaba que “si analizamos la situación de las instituciones públicas, la comunicación interna es un tema de escasísima importancia, y ni imaginar la adopción de tecnología para impulsarla”. Los datos ofrecían una radiografía poco halagüeña. De entrada, apenas el 23 % de las organizaciones consultadas respondieron. Solo la mitad de ellas contaban con un departamento que se ocupara de la comunicación interna -en su mayoría, dentro de otro departamento-, y el 62 % reconocía no tener ningún plan específico y mucho menos presupuesto para ello. Prevalcían herramientas de comunicación como “circulares en papel, tablón de anuncios, revistas impresas o buzón (físico) de sugerencias. Descubrimos que las intranet que existen hoy en día más que convertirse en un espacio virtual de comunicación multidireccional, abierto y ágil, son solo un depósito de información”.

Luis Miguel Díaz-Meco, responsable de

Comunicación en una institución pública, consultor, docente y bloguero de referencia, es un férreo defensor de la comunicación interna como “una herramienta de gran valor estratégico” y es consciente del reto que supone. “El sector público debe hacer un gran esfuerzo por pasar de una gestión de tipo paternalista, jerárquica y autoritaria a otra mucho más moderna, motivadora y emprendedora, donde los valores que la sostengan sean la transparencia, la flexibilidad y el trabajo en equipo”.

“En el entorno público la comunicación interna continúa siendo una gran desconocida”

#### ¿Qué temperatura nos marca hoy la gestión de la comunicación interna en la administración pública?

Fría. Venimos de un entorno gélido en el desarrollo de la comunicación interna en las instituciones públicas y aún resta un enorme camino para que podamos templarnos.

Se ha avanzado, pero de forma muy insuficiente. Hay iniciativas loables, cada día más numerosas, pero en el entorno público la comunicación interna continúa siendo una gran desconocida. Está muy lejos de considerarse como lo que es, una herramienta estratégica para la gestión, que mejora el clima laboral, la productividad individual y colectiva y la reputación de la organización.

#### La función política es pasajera. ¿Se entiende más como un parche para momentos puntuales que como un propósito estratégico?

Como ocurre con otros aspectos, por

ejemplo en el ámbito de la gestión de crisis, solemos reparar en la necesidad de la comunicación cuando ya es tarde. La comunicación, en general, y la interna, muy en particular, debe ser un maratón, nunca un esprint. Su propósito estratégico debe permanecer más allá de coyunturas o necesidades concretas. No hemos de olvidar nunca que la institución permanece y sus inquilinos (políticos) pasan.

#### ¿En qué medida la imagen institucional de una entidad pública depende de su comunicación interna?

Cada vez más, las fronteras entre comunicación interna y externa, de crisis... se diluyen.

La comunicación interna influye decisivamente en cómo crean, viven y trasladan los empleados los valores de la organización. Su influencia es cada día mayor y, hoy en día, es imposible desligar la reputación y la imagen pública de una entidad de sus empleados.

#### Cuáles deberían ser los próximos pasos.

En el entorno público no conviene ser demasiado ambicioso. Sería deseable comenzar a sentar las bases para el desarrollo de la comunicación interna, con planes estratégicos que incluyan a los empleados públicos como elementos de cambio. Los comienzos son siempre complicados y más en un entorno, tradicionalmente tan conservador, como la función pública.

La falta de experiencia y cierta desconfianza cultivada a lo largo de muchos años invitan a tomarse el desafío con cierto sosiego. Ya habrá tiempo de apostar por tendencias y herramientas ya incorporadas en la empresa privada, como el uso de redes sociales, la ludificación (*gamification*) o los wikis.