

# PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL AJUNTAMENT D'ALZIRA

ÍNDICE	Páginas
1. Situación de partida.....	2-15
➤ Contexto .....	2-3
➤ Auditoría .....	3-7
➤ Análisis Dafo .....	7-12
➤ Antecedentes comunicativos en la organización .....	12
➤ La figura del gestor de comunicación.....	13-15
2. Objetivos .....	16-17
➤ Requisitos para conseguir los objetivos .....	17-18
3. Estrategia .....	18
4. Canales y herramientas .....	19-23
➤ Personales .....	19-20
➤ Electrónicos.....	21-22
➤ Escritos.....	22
➤ Informales.....	22-23
5. Actuaciones y calendarización .....	23-24
➤ Semanales .....	23
➤ Quincenales .....	24
➤ Mensuales.....	24
➤ Trimestrales.....	24
➤ Anuales .....	24
➤ Puntuales .....	24
6. Seguimiento y evaluación .....	25
7. Conclusiones.....	26
8. Anexos .....	27-43

# 1. SITUACIÓN DE PARTIDA

## ➤ CONTEXTO

Una institución pública tiene el derecho y el deber de comunicar en lo que trabaja. Se trata de un organismo que defiende los intereses de los ciudadanos y que trata de facilitar la vida de la sociedad en todos sus aspectos y a todas las personas, empezando por su personal empleado y continuando con la ciudadanía.

Actualmente, el 60% de los problemas internos de las organizaciones se debe a una mala comunicación. Ésta es inherente a cualquier relación humana y debe reforzarse cuando son muchas las personas que trabajan en una misma organización y deben seguir objetivos generales comunes. En este momento, solo un 20% de las empresas realizan una comunicación interna efectiva y ésta se configura como uno de los grandes retos del siglo XXI y ella influye directamente en la imagen que se proyecta al exterior.

La comunicación interna es **eje vertebrador** de cualquier proceso de modernización en el que esté inmersa una organización (ya sea pública o privada) como el que está atravesando el Ajuntament d'Alzira. Para que un proceso de comunicación interna dé sus frutos, los cabezas de servicio y sección deben ser proactivos, deben impulsar este aspecto y predicar con el ejemplo. Con esta vertiente de la comunicación ejercitada de forma correcta se podrá trabajar la externa con una base sólida y su enfoque será mucho más efectivo, claro y sincero.

La elaboración de un plan de comunicación comienza a promoverse para dar continuidad a una de las líneas concretas del **Plan Alzira Diga'm** (línea estratégica 1: Desarrollar el liderazgo, punto 1.6: Elaborar un Plan de Comunicación del Ajuntament d'Alzira), un plan aprobado por unanimidad en el pleno del 27 de octubre del 2010. Desde hace varios años, se detecta un importante y creciente descontento de gran parte del personal empleado al no recibir información completa. Buena parte del personal gestor cuáles serían los beneficios y la incidencia que podría llegar a tener la implantación de un plan de comunicación interna en las personas y en la organización.

Tras aprobar un **cuestionario de preguntas** en una reunión con jefes de área, éste se pasó a las personas de la organización. La encuesta contenía 33 cuestiones que se dividieron en 29 preguntas de respuesta cerrada (a valorar del 1 al 5 siendo 1 'totalmente en desacuerdo' y 5 'totalmente de acuerdo') 3 de enumerar conceptos sobre las ideas que se lanzan y 1 abierta dedicada a las quejas, sugerencias o cualquier aspecto a destacar. (Ver Anexo 1).

En cuanto a comunicación externa, el deber de una institución pública es informar al ciudadano de forma clara, transparente y objetiva, aunando el servicio al ciudadano con la actividad municipal. Como punto de partida al montar o reestructurar un

departamento comunicativo, es óptimo contar con la opinión de los intermediarios para que puedan colaborar a enfocar correctamente la estrategia.

Lo ideal sería diseñar un cuestionario junto con el equipo de gobierno para elaborar una auditoría externa y tener un análisis objetivo acerca de la percepción de los medios sobre la fuente de información oficial del consistorio. Se trataría de organizar un desayuno informal con los medios para hablarles de la intención del ayuntamiento por llevar más allá su estrategia de modernización y transparencia y aplicarla a la línea a seguir en el departamento de comunicación. Con los datos, la estrategia podría reorientarse o podría incidirse de forma más específica en alguno de los aspectos que contemple. Así, se debería redactar un informe que comparase la imagen percibida con la imagen deseada (por los medios) y la imagen que se desea proyectar (desde el ayuntamiento), para definir concretamente acciones y perfilar objetivos.

#### ➤ AUDITORÍA INTERNA

*A continuación leerás unas afirmaciones acerca de la forma de trabajar y mecanismos comunicativos en el Ayuntamiento. Del 1 al 5 debes expresar tu opinión acerca de cada una de las frases siendo 1 Totalmente en desacuerdo y el 5 Totalmente de acuerdo. Rodea el número que se ajuste a tu opinión.*

1) Existe una correcta comunicación interna en la organización.	1	2	3	4	5
2) La comunicación interna existente favorece la consecución de objetivos generales del Ayuntamiento y/o del departamento.	1	2	3	4	5
3) La comunicación desde los directivos hacia los empleados fluye correctamente.	1	2	3	4	5
4) La comunicación desde los empleados a los directivos o responsables de área fluye correctamente.	1	2	3	4	5
5) En el equipo de personas de mi departamento la comunicación y el diálogo son buenos.	1	2	3	4	5
6) Hay buena comunicación entre los diferentes departamentos.	1	2	3	4	5
7) Me entero con regularidad y de forma completa de los proyectos que están desempeñando los empleados de otros departamentos.	1	2	3	4	5
8) Los canales para que exista buena comunicación son los adecuados.	1	2	3	4	5
9) Los canales de información son los suficientes.	1	2	3	4	5
10) Recibo toda la información necesaria para realizar correctamente mi trabajo.	1	2	3	4	5
11) Recibo la información necesaria sobre el funcionamiento general del Ayuntamiento, sus novedades y sus incidencias.	1	2	3	4	5
12) Tengo acceso al correo corporativo en mi puesto de trabajo, en mi domicilio o mediante dispositivos móviles.	1	2	3	4	5
13) Transmito toda la información que debo a mis compañeros, compañeras y superiores.	1	2	3	4	5

14) Transmito la información que quiero libremente a mis superiores.	1	2	3	4	5
15) Transmito la información que quiero a mis iguales.	1	2	3	4	5
16) El responsable de mi departamento es un buen líder <u>comunicativo</u> . (Es decir, expresa correctamente las directrices a seguir, escucha a los empleados, está abierto a sugerencias y quejas, responde a las peticiones o necesidades de cada uno, se comunica bien y se interrelaciona bien con su equipo de trabajo).	1	2	3	4	5
17) Considero a la cúpula directiva del Ayuntamiento buenos líderes (entendiéndolo como líderes comunicativos, al igual que en la pregunta anterior).	1	2	3	4	5
18) Considero que los directivos tienen buena voluntad de recoger la opinión de los trabajadores.	1	2	3	4	5
19) (Para directivos o responsables de área): Transmito toda la información que debo a mis subordinados	1	2	3	4	5
20) (Para directivos o responsables de área): Creo que las personas que están a mi cargo responden adecuadamente a la información que les proporciono.	1	2	3	4	5
21) (Para directivos o responsables de área): Considero que soy un buen líder.	1	2	3	4	5
22) (Para directivos o responsables de área): Mis superiores me transmiten la información necesaria correctamente.	1	2	3	4	5
23) El Ayuntamiento cuenta con una buena metodología de transmisión, recogida y respuesta de información.	1	2	3	4	5
24) Me siento integrado en mi departamento.	1	2	3	4	5
25) Me siento integrado en el Ayuntamiento.	1	2	3	4	5
26) Me siento satisfecho en cuanto a la comunicación interna global del Ayuntamiento.	1	2	3	4	5
27) Hay buen clima para que la comunicación interna sea fluida.	1	2	3	4	5
¿Cuáles son o deberían ser los valores del Ayuntamiento? Enumera 5: (ejemplo: transparencia, honestidad...)					
28) La comunicación interna actual lleva a cabo los valores de la organización.	1	2	3	4	5
29) El Ayuntamiento es una organización transparente con el personal.	1	2	3	4	5
30) El Ayuntamiento es una organización transparente con la sociedad.	1	2	3	4	5
Enumera cuatro cualidades de la gestión del Ayuntamiento con sus empleados:					
Enumera cuatro aspectos a mejorar de la gestión del Ayuntamiento con sus empleados.					
Aquí puedes escribir cualquier idea, sugerencia, situación o queja que tengas sobre el					

funcionamiento de la institución, su clima y sobre la comunicación interna que se da en tu departamento o en el Ayuntamiento.

De la muestra se extrajo conocimiento sobre comunicación interna, fluidez, canales, transmisión, multidireccionalidad, liderazgo, metodología, integración, clima, satisfacción, valores, transparencia o gestión.

Los resultados de las mismas fueron concluyentes dado que los resultados en algunas preguntas de peso fueron bastante generalizados. De las 33 cuestiones, las de escritura fueron las menos contestadas.

De la muestra se extrajo que las **cuestiones que menos puntuación recibieron** fueron:

- Me entero con regularidad y de forma completa de los proyectos que están desempeñando los empleados de otros departamentos.
- Recibo la información necesaria sobre el funcionamiento general del Ayuntamiento, sus novedades y sus incidencias.
- Los canales de información son los suficientes
- El Ayuntamiento es una organización transparente con el personal.
- La comunicación interna actual lleva a cabo los valores de la organización.

Las cuestiones que **más puntuación recibieron** fueron:

- Transmito toda la información que debo a mis compañeros, compañeras y superiores.
- Transmito toda la información que quiero a mis iguales.
- Transmito la información que quiero libremente a mis superiores.
- Me siento integrado en mi departamento.
- En el equipo de personas de mi departamento la comunicación y el diálogo son buenos.

En general, (salvo casos muy aislados) las personas comprenden la importancia de la comunicación en la organización. Se palpa **malestar e incluso enfado ante la dejadez de información** enfocada al personal empleado.

La mayoría de las personas considera que informa correctamente a sus compañeros y compañeras de lo necesario en el departamento. Los mandos que han contestado sobre su autopercepción como líder tienen una buena visión de su trabajo. La mayor

parte se siente a gusto dentro de su departamento, sin embargo, el sentimiento de pertenencia al Ayuntamiento no está tan arraigado.

La percepción general extraída del estudio de los resultados es que solo es una minoría la que considera que mejorar la comunicación interna empieza por un esfuerzo personal para maximizar la circulación de información en la rutina diaria de la organización. Se percibe como algo abstracto que tiene que mejorar, algo que tiene que llegar desde arriba. Por tanto, una de las principales ideas que comunica la encuesta es que es necesario llevar a cabo un **trabajo de concienciación y motivación respecto a la puesta en marcha y efectividad de la comunicación interna**.

De forma complementaria a las encuestas realizadas, llevamos a cabo **entrevistas personales** a jefes de área y otros empleados de la organización. El objetivo era recopilar información acerca de estos aspectos:

- Cómo perciben la organización del Ayuntamiento.
- Información: recepción y envío multidireccional.
- Espíritu de equipo y pertenencia a la organización/departamento.
- Autopercepción del liderazgo comunicativo.
- Problemas detectados en la organización y posibles soluciones o propuestas.
- Puntos fuertes de la organización.

Excepto algunos casos puntuales excesivamente optimistas acerca del funcionamiento de la institución, los resultados de todas las entrevistas fueron similares.

Los aspectos que **mejor valoran los diversos responsables de área** y otras personas entrevistadas son la gestión económica, el **pago puntual** de nóminas y la **profesionalidad de los empleados**.

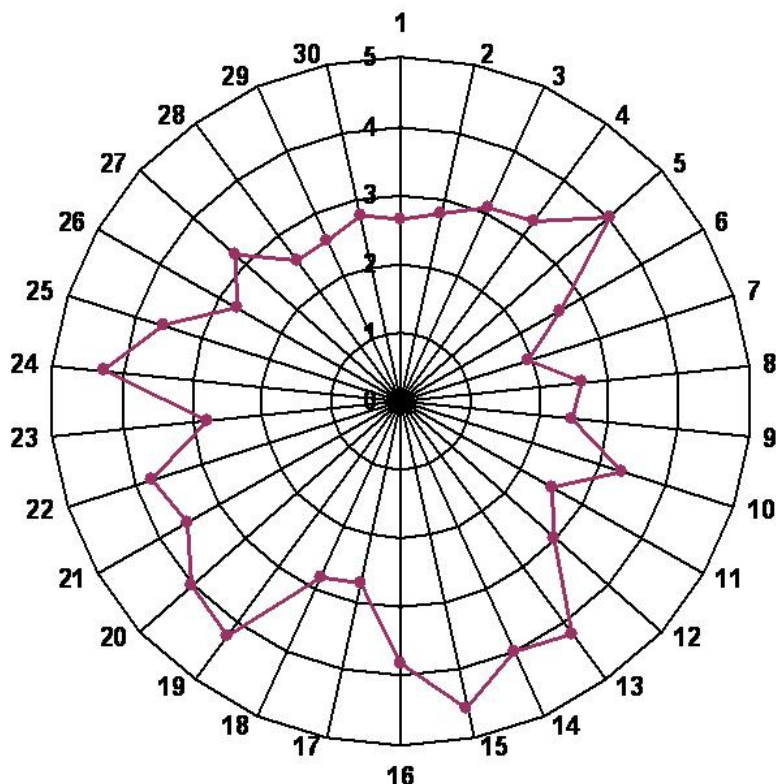
En contraposición, la gran mayoría apunta a que **crea enfado enterarse de logros de otros departamentos por la prensa**. El personal empleado señala que no les cuentan ciertos aspectos relativos al trabajo, gestión y logros del Ayuntamiento y que deberían hacerlo a la vez o incluso antes que a la sociedad en general. Se afirma la existencia de **áreas estancas** entre las que **no hay mecanismos de comunicación eficaces**, por lo que algunas personas creen que la sistematización profesional de la comunicación interna sería más eficaz.

Este colectivo también señala que habría que revisar la **política de incentivos** y unificar criterios en procesos de selección para que los empleados reúnan los requisitos que cada puesto requiere.

Además, una gran cantidad de personas apunta a la existencia de "clases" en el Ayuntamiento y a la falta de liderazgo y carisma, tanto en política como en gestión.

Al exponer el trabajo de sondeo que íbamos a realizar, por un lado las personas de la organización consideraron **necesario** abordar el funcionamiento de la comunicación

interna, pero por otro, se mostraron desilusionados, ya que apuntaron que sería un proyecto más de los que se comienzan a trabajar pero después cae en el olvido y no tiene resultados reales que incidan positivamente en la organización.



*Los números de las puntas del gráfico se corresponden a las diferentes preguntas de la encuesta*

Después de tener las encuestas contestadas y los datos en orden, el siguiente paso fue crear un gráfico que permitiera visualizar los puntos más importantes de los resultados y, a partir de ahí, poder configurar una serie de acciones enfocadas a la comunicación interna.

De todo el proceso de trabajo de campo, encuestas y entrevistas personales destacamos las siguientes características.

#### ➤ ANÁLISIS DAFO

##### **DEBILIDADES:**

- **Elevada carga de trabajo en los diferentes departamentos**, lo que obstaculiza el intercambio de información entre ellos. Las personas tienen

un gran volumen de tareas diarias, por lo que no tienen tiempo a pararse a pensar en comunicar a las diversas áreas en lo que están trabajando, sus proyectos, necesidades, etc.

- Los **espacios diversos** dificultan este intercambio. El tamaño de la organización no permite que todos vayan a contar a todos qué está pasando en cada momento.
- **Utilización desigual y mínima de herramientas de intercambio de información.** Existe el sistema de correo interno, un portal del empleado y carpetas compartidas en equipos. No hay una sistematización de estos canales, son insuficientes y, en ocasiones, poco efectivos.
- La **Comunicación Interna no está planificada ni dirigida.** No existe un departamento o figura especializada que coordine y lleve a cabo una CI estructurada,
- Se dan **malentendidos y rumores** debido a la falta de estructuración comunicativa. En ocasiones ha sucedido que ante una situación se han disparado las hipótesis debido a la falta de un mensaje claro y unitario para toda la organización.
- **Falta de especialización y estructuración de la CI** en coordinación a la importancia y tamaño del Ajuntament d'Alzira. Es necesario que se aborde como parte fundamental de la vida de una institución de esas características.
- **Departamentos estancos** en cuanto a funcionamiento y comunicación.
- Fuerte **desintegración** del personal en el Ayuntamiento como organismo central. (Frente a integración departamental).
- **Desilusión** ante el PCI (debido a la creencia de que, después de todo el trabajo realizado, no saldrá adelante como fuerte apuesta, sino que a los meses se irá diluyendo y quedará finalmente en nada) esto provoca desilusión y merma de credibilidad hacia la organización.
- **Falta de transparencia** total entre las personas de la organización.
- Los valores y la cultura corporativa del Ayuntamiento no están claros ni correctamente definidos y la comunicación es la herramienta para la consolidación de estos aspectos.
- En general, se da una **falta de reuniones periódicas** en los departamentos.
- Hay un **mejorable sistema de incentivos** y retribuciones.



- Algunos directivos no tienen un **conocimiento real** del clima laboral que viven las personas que están bajo su supervisión.
- **Impersonalización.**
- Ciertos **amiguismos frente a la profesionalidad** que agilizan o atrasan algunas tareas dependiendo del grado de afinidad personal.
- En ocasiones, exceso de **burocracia.**
- **Gabinete de comunicación externa incompleto.** Hasta este momento, el Ajuntament d'Alzira tenía un gabinete de comunicación enfocado a la comunicación externa, y además, con tintes propagandísticos en lugar de informativos. No hay que perder de vista que, independientemente del gobierno que exista, los canales desde el ayuntamiento hacia el exterior son de servicio al ciudadano, y los que van al público interior son de servicio al personal empleado. En ambos casos debe prevalecer la información verídica, objetiva, transparente y sencilla. Tanto para comunicar aspectos positivos como para explicar los negativos. También en cuenta que debe prestarse un servicio de calidad, ya que es una ventana al exterior a través de la cual nos presentamos a quien quiera vernos, sea de la localidad o de fuera de ella.
- **Falta de explotación de posibilidades,** se podría maximizar la función interna y externa dándole otro tipo de carácter a la comunicación.
- **Carencia de objetividad** absoluta, un ingrediente fundamental para la transparencia municipal.
- Gabinete ligado al partido y **no a la gestión,** es muy importante no perder de vista que un departamento comunicativo municipal.

**AMENAZAS:** Pese a que no existen fuertes amenazas internas, el principal peligro son los **rumores** (que pueden llegar a producir grandes situaciones de crisis) y el **descontento/malestar producido por la falta de información.**

- **Recelos, tensiones y rumores** ante la falta de información
- Al no apostar firmemente por el área de comunicación interna, lo más probable que es que debido al volumen de trabajo del personal y la falta de especialización, el plan acabe **diluyéndose hasta perderse.** Ello encarna un doble peligro:
  - o Por un lado, **se perderá el trabajo realizado** y las ventajas que podría traer no serán notorias.
  - o Por otro, **contribuirá a que no haya credibilidad ante este tipo de iniciativas.** Se habrá dirigido a la organización hacia un proceso de

CI que finalmente no tindrà continuïdada, de manera que si en un futur se retoma el tema, al tener que empear de nuevo (por tratarse de otro momento temporal) se habrán desgastado ante la CI y no estarán tan receptivos porque sus sensación será la de someterse a más de lo mismo para no obtener resultados.

- Cierta **desengaño** que lleva al mínimo esfuerzo **colaborativo**.
- **Sistema obsoleto**. Fuerte necesidad de adaptarse a las tendencias para optimizar el funcionamiento de la organización. Cuanto más se tarde en implementar correctamente un plan especializado en CI más costará avanzar.
- **Desigualdades informativas** y *de rango*. Se dan expresiones irónicas como “la casa grande”, “los de fuera”, “el clasismo que hay en el Ayuntamiento”, etc que van alimentando el descontento.
- Se dan **grandes enfados** al enterarse de proyectos y aspectos de la vida interna del Ayuntamiento por la prensa.
- La **impersonalización** puede generar grandes problemas o resentimientos.
- **No se trabaja nada la parte motivacional y empática**. Esto encarna profundos riesgos que serían difíciles de paliar en caso de que explotasen y que poco a poco la desmotivación y la individualización se van asentando entre los trabajadores, creando una atmósfera inadecuada.
- En un momento de cambio tan convulso como el actual, **la comunicación es una de las materias más sensibles de la gestión pública**, pues sus efectos positivos son palpables si se trabajan bien, pero también son incendiarios si la comunicación si no se trabaja de la forma que ahora necesita el ayuntamiento.
- Ante las **críticas** (fundadas e infundadas, externas e internas) que pueden producirse con el cambio de gobierno, la comunicación tiene la capacidad de proteger a la institución, frenar rumores, alimentar una buena imagen real a través de explicaciones coherentes, etc.
- Al configurar un departamento comunicativo supone una gran amenaza para la transparencia **confundir información con publicidad**, un aspecto separado por una delgada línea en cuando a comunicación externa se refiere y que redunde en la falta de credibilidad que tiene el ciudadano acerca de la información municipal.

#### **FORTALEZAS:**

- Interés, actitud **proactiva** de personas clave para la implantación de este proceso.



- Esfuerzo **multiplicador** del trabajo corporativo.
- **Cantidad de personas**. La organización es lo suficientemente grande como para que las acciones den sus frutos, sean participativas e incluso propongan aspectos que crean necesarios.
- **Calidad de personas**. La organización cuenta con profesionales técnicos con gran conocimiento de sus respectivas materias, con procesos de trabajo sistematizados y una dilatada experiencia profesional.
- **Volumen de actividad** generada en la organización: la cantidad de situaciones y procesos que ocurren y que pueden ser del interés de las personas que la forman, hacen que sea muy fácil poner en marcha y dar continuidad a la CI.
- Al no haber ningún tipo de estructuración de la **comunicación interna** se convierte en una **necesidad** y los cambios son notorios.
- La imagen del Ajuntament d'Alzira **no está ligada a hechos fuertemente negativos**, goza de aceptación entre la mayor parte de la sociedad.
- Fuerte **integración en el departamento propio**. Es un vínculo potentísimo para conseguir lo mismo en la organización.
- **Pago puntual** de nóminas y a proveedores.
- **Lealtad y profesionalidad** (pese a que no hay sentimiento de pertenencia a la organización en general).
- **Accesibilidad** a todas las personas de la organización.
- **Momento de cambio**. Posibilidad de escribir un periodo de la historia de la localidad y de la organización utilizando la comunicación como uno de los pilares estratégicos. Es una necesidad de las personas empleadas y una petición de medios locales.

#### **OPORTUNIDADES:**

- **Involucrar** a las personas de la organización.
- Creación de una **comunicación**. Su inexistencia permite crearla desde cero atendiendo a todos los detalles y construyéndola de forma óptima.
- **Concienciación** a todos de las ventajas que aporta.
- Establecer **espacios personales** para la comunicación interna.
- Creación de una **imagen interna** a largo plazo.
- Posibilidad de convertirse en **referente** de la CI aplicada a la gestión pública.



- Cumplir el deseo de los compañeros y las compañeras de **sentirse informados y formar parte activa** del Ayuntamiento.
- Implantar más aspectos por teléfono móvil.
- La nueva legislatura da la **posibilidad de comenzar de cero**. Además, esta oportunidad se subraya con el cambio de gobierno. Es buen momento para la profesionalizar la comunicación interna y externa y, además, que puedan desarrollarse de forma conjunta.
- Creación de **contenido adicional** para el área de comunicación externa.
- Gran oportunidad de crear un **buen gabinete de comunicación**, que aúne la interna y la externa, que las coordine pero las enfoque hacia sus respectivos caminos. Apostar por un servicio comunicativo que gane un prestigio en la organización y en el entorno por la calidad de sus acciones y contenidos.

#### ➤ ANTECEDENTES COMUNICATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

El Ajuntament d'Alzira posee un gabinete de comunicación tradicional. Un departamento en el que se atiende a la comunicación externa. Elaboración de notas de prensa, actualización web, realización de campañas sociales específicas etc.

Sin embargo, desde la creación del Consistorio no se ha atendido a la comunicación interior entendida como una estrategia profesionalizada. Se trata de una necesidad imperiosa que requiere una planificación y una gestión específica.

Existen vías de comunicación interna como son las reuniones entre distintos jefes de área y departamento y los correos internos entre las diferentes personas de la organización. También hay un portal del empleado en el que se cuelgan notas y comunicaciones internas por parte de ellos mismos. Se trata de un canal unidireccional.

El servicio de recursos humanos, consciente de la necesidad de este tipo de estrategia transversal, trata de motivar al resto de la organización a que comuniquen, los logros, las incidencias, las percepciones... Pero pese a su buena actitud, para que haya un cambio significativo en la organización es necesaria la implicación de la organización y la figura de un técnico en comunicación que gestione y sistematice procesos de forma profesionalizada y objetiva.

➤ **LA FIGURA DEL GESTOR DE COMUNICACIÓN:**

**Ventajas que aporta una comunicación profesionalizada en una organización:**

- **Informa.** Es muy positivo promover una sociedad informada empezando por los trabajadores y extendiéndola a medios locales y a ciudadanos de forma limpia.
- **Evita “ruido”** en la organización, es decir, rumores, información confusa, oscurantismos...
- Muestra **confianza** recíproca entre organización y trabajadores. Muestra confianza entre organización y ciudadanos.
- Proporciona **igualdad** entre trabajadores y calma conflictos tanto internos como externos. La información clara y verídica fomenta sociedades democráticas y grupos de trabajo motivados y eficaces.
- Ayuda a crear, consolidar o reorientar la **cultura corporativa** (visión, misión y valores) de la empresa.
- Genera cambios de **actitud** en los trabajadores. Y ello redunda en la eficacia.
- Genera **motivación** al abordar el volumen de trabajo, proactividad.
- Genera unidad, **espíritu de equipo**, sentimiento de pertenencia al grupo. Genera sentimiento de pertenencia a la localidad.
- **Integra.**
- Fomenta trabajadores fieles a la institución, **comprometidos** con ella y felices con su trabajo.
- Mejora la **calidad de vida** en el lugar de trabajo.
- Fomenta la **transparencia** a nivel general en la organización y en la ciudad.
- Refuerza lo objetivo y fortalece lo subjetivo.
- Crea **imagen positiva de la gestión**, tanto de las personas empleadas como del equipo directivo gestor y del equipo de gobierno.
- Permite a la institución **conocer a sus trabajadores** y los diferentes entornos que en ella se dan.
- **Protege** a la institución de posibles crisis y situaciones negativas.

**Cómo debe ser la comunicación en un departamento de comunicación municipal:**

- Estratégica
- Objetiva
- Multidireccional y con retroalimentación
- Transparente
- Cercana
- Participativa
- Honesta

- Clara
- Empática
- Con contenidos de calidad
- De interés para los trabajadores
- Global
- Actual y en tiempo real
- Innovadora y en constante reciclaje
- Ligada a recursos humanos
- Coherente con objetivos y estrategias
- En consonancia con la gestión
- Definir objetivos conjuntos, unificar el rumbo gestor y político.
- Definir la estrategia y los mensajes

#### **El responsable de comunicación, ¿qué hace en la organización?**

- Ayuda a liderar a los trabajadores.
- Genera confianza en todos los empleados al ser una figura dedicada a esta área en exclusiva. Que vela exclusivamente por un buen clima laboral y comunicativo.
- Aporta futuro sólido a la organización.
- Gestiona talentos. Optimiza recursos humanos y puede detectar a los trabajadores más y menos eficientes/participativos.
- Gestiona la diversidad de personas.
- Ayuda a que las personas se comprometan con la organización.
- Proporciona pedagogía interna para un proceso de aprendizaje, adaptación o consolidación de la cultura corporativa.
- Ayuda a que el Ayuntamiento sea una organización transparente.
- Aporta una radiografía de la institución actualizada y precisa.
- Desarrolla canales comunicativos.
- Mejora la reputación de la institución.
- Garantiza la retroalimentación y la interacción.
- Vela por un uso correcto de la marca.
- Elabora contenido de calidad.
- Da respuestas comunicativas.
- Hace de nexo entre la alcaldía y sus áreas, el departamento de recursos humanos y la sociedad.
- Atiende aspectos humanos más allá de los políticos.

- Simplifica la complejidad de la institución como vehículo de información.
- Capta flujos informativos en el interior y ayuda a señalar prescriptores y detractores en el exterior, algo que puede ayudar a enfocar la estrategia o determinadas acciones en determinados momentos.
- Define y pone en práctica la imagen.

El gestor de comunicación debe **orquestrar los distintos tipos de comunicaciones** pero necesita la implicación activa y proactiva de los directivos (políticos y gestores) y mandos intermedios. La modernización de la organización y la adecuación a los tiempos actuales pasa por un cambio de liderazgo. Históricamente, un líder tenía una connotación jerárquica, imperativa y unidireccional.

Actualmente, el líder ha de ser **humano**, con **carácter social**, **coordinador de personas** y de equipos, **generador de felicidad**. Debe transmitir una **energía emocional**, es decir, debe llevar a cabo una dirección que **conecte con las personas**, que las motive, que tenga en cuenta sus diferentes caracteres, que tenga una accesibilidad real y que predique con el ejemplo. Debe ser una persona **impulsora**, **inspiradora**, **interactiva** y **accesible**. En esta clase de liderazgo se presuponen las condiciones de educación y buenas formas de cara a sus iguales y subordinados. El liderazgo del siglo XXI ha de estar **marcado por la estrategia**, la **flexibilidad** y la **innovación**. Y esa actitud debe extender a cualquier persona que ejerza cualquier tipo de liderazgo en la organización, sea la máxima representación municipal o el superior dentro de un departamento.

Obviamente, los empleados, que están especializados y familiarizados con sus respectivas tareas y puestos de trabajo, no tienen la capacidad ni tienen por qué tenerla para llevar a cabo las características y procesos que requiere poner en marcha y consolidar un proyecto comunicativo interno.

### **El responsable de comunicación corporativa ¿Dónde colocarlo?**

Existe un debate acerca de dónde debe estar integrado un director de comunicación. Dependiendo del tipo de empresa se ubica en un departamento único o está integrado dentro de recursos humanos (sobre todo si atiende únicamente comunicación interna). La situación óptima es que exista un departamento de comunicación que coordine tanto la externa como la interna y que esté íntimamente ligado al de recursos humanos.

Hasta este momento, la estrategia comunicativa del Ayuntamiento no se ha tratado como una parte gestora, sino como un servicio externo sin atender a la necesidad informativa que tienen los trabajadores. Con esta estructura y aprovechando el momento de cambio y regeneración política, lo óptimo sería crear un departamento de comunicación conjunta que abarque tanto la externa como la interna y éstas vayan en consonancia, que trabaje por un objetivo común en sus dos vertientes y que lleve una estrategia objetiva y profesionalizada de servicio informativo transparente para personas empleadas y ciudadanos.

## 2. OBJETIVOS

Objetivos	Acciones concretas
<p>Crear una <b>estructura organizada de comunicación interna</b> en la organización, de forma que se sistematicen procesos y la información llegue de manera uniforme a los trabajadores, facilitándoles un fácil acceso a los datos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear la figura de un gestor que orqueste y controle la comunicación interna en consonancia con la gestión de los diferentes departamentos del Ayuntamiento.</li> </ul>
<p>Impulsar una <b>cultura corporativa clara y actualizada</b>, que trabaje por los valores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar como referencia el plan Alzira Diga'm</li> <li>- Actualizar dicho plan con el consenso de la organización.</li> <li>- Liderar y coordinar una gestión por objetivos y valores a nivel general, para lograr una gestión y unos plazos homogéneos.</li> <li>- Correos y notas corporativas</li> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Campañas externas</li> </ul>
<p>Crear un <b>sentimiento de pertenencia organización</b> a través de la transparencia, el diálogo y la confianza para que las personas se sientan parte del equipo que conforma el Ayuntamiento, no únicamente gestores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de sugerencias</li> <li>- Diversos concursos (ideas, fotográficos...)</li> <li>- Correos corporativos</li> <li>- Notas internas</li> </ul>
<p>Impulsar la <b>multidireccionalidad</b> de la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de sugerencias</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Anuario</li> <li>- Reuniones diversas</li> <li>- Grupos de trabajo</li> </ul>
<p>Impulsar una <b>escucha activa</b>, aspecto muy importante para construir en buena dirección la estructura comunicativa interna y en la externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de sugerencias.</li> <li>- Reuniones con jefes y empleados, tanto de grupo como individuales.</li> <li>- Grupos de trabajo</li> </ul>



Fomentar la <b>cohesión</b> mediante una información compartida e igualitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletter</li> <li>- Anuario de gestión</li> <li>- Anuario específico de la comunicación (interna y externa)</li> <li>- Reuniones</li> </ul>
Atender a las <b>necesidades informativas específicas</b> de ciertos colectivos. Como por ejemplo los jefes de área o los servicios municipales no ubicados en el edificio central.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones y visitas</li> <li>- Newsletter</li> </ul>
Coordinar y <b>dar unidad a la gestión</b> del Ayuntamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anuario de gestión</li> <li>- Anuario de comunicación</li> <li>- Notas de prensa</li> </ul>
Consolidar una <b>imagen externa</b> de servicio sincero al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Campañas específicas</li> <li>- Reuniones grupales con el alcalde (grupos de discusión en centros educativos, con grupos de jóvenes, amas de casa, visitas a barrios, etc)</li> </ul>
Crear una relación de <b>confianza</b> mutua con los medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desayunos con medios (no solo informativos, sino de sondeo y debate)</li> <li>- Medidas personalizadas que faciliten el trabajo de cada tipo de medio y periodista</li> </ul>

➤ **REQUISITOS PARA CONSEGUIR ESTOS OBJETIVOS**

- El gestor de comunicación interna necesitará la **colaboración y proactividad de los jefes de área** para poder desarrollar de forma óptima el plan y poder integrarles y pautarles en la estrategia.
- Para poder realizar una escucha activa será necesaria la **sinceridad** de todos los empleados y la información transparente.
- De igual forma, será necesaria una **información transparente, ágil y accesible** la que necesitará este responsable para poder trasladarla al resto de la organización.

- Será necesario un exhaustivo estudio del plan Alzira Diga'm para continuar con sus pautas y aumentar su eficacia mediante el desarrollo del PCI.
- El Plan de Comunicación deberá estar integrado como pilar estratégico y transversal en la gestión del Ayuntamiento, dentro del Alzira Diga'm.

### 3. ESTRATEGIA

Los objetivos apuntan a una estrategia clara orientada hacia tres vertientes:

- 1) Por un lado, la parte principal es atender debidamente a las personas tanto a las que hacen que la gestión del Ajuntament d'Alzira funcione correctamente como a los vecinos de la localidad. Es necesario atender a las necesidades de las personas y proporcionándoles bienestar en sus puestos de trabajo y calidad de vida a los vecinos. Además, a largo plazo las personas empleadas se convierten en los primeros prescriptores de la marca Ajuntament d'Alzira.
- 2) A su vez, cuando los trabajadores han desarrollado un sentimiento de pertenencia a la organización y se sienten más cómodos en el trabajo, los usuarios de la estructura pública, es decir, los ciudadanos, perciben el buen clima y la confianza en el Ayuntamiento aumenta.
- 3) Con la implantación debida de un verdadero Plan de Comunicación Interna o global se pone en marcha una parte muy importante del Alzira Diga'm. Se trata de una parte que podrá poner en marcha varias de las líneas que contempla el proyecto y que dará continuidad y modernizará la gestión de la organización. El PCI ayudará a cumplir objetivos generales y a optimizar la comunicación interna para eliminar ruido y clarificar procesos y relaciones.
- 4) Se trata de una apuesta clara por profesionalizar y sistematizar la comunicación externa, creando un departamento que pueda llegar a ser referente por la gestión y calidad de sus contenidos.
- 5) Hacer del Ajuntament d'Alzira un referente en comunicación, gestionándola de manera profesional a través de acciones calendarizadas y estudiadas para lograr objetivos concretos.

## 4. CANALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

En cuanto a canales, se dispondrán de los **personales**, los **electrónicos** y los **escritos tradicionales** en soporte papel y además, podrían darse una serie de **canales informales personales** a través de ciertas actuaciones que se explicarán posteriormente. Es idóneo desarrollar y potenciar las herramientas que ya existen. Tratar de sacar partido de los medios de los que ya dispone la organización para revitalizarlo y mediante ellos conseguir los objetivos en los tiempos que se vayan marcando. El aprovechamiento de las vías existentes hace que puedan lograrse avances sin costes.

También es cierto que una estrategia comunicativa debe introducir nuevas herramientas o canales que den una perspectiva fresca y personalidad al proyecto.

### ➤ PERSONALES

Para un responsable de comunicación, los canales personales son de gran importancia. La comunicación cara a cara es algo en lo que un buen profesional de este campo debe invertir en su jornada, requiere tiempo, paciencia, esfuerzo, buena capacidad de relación personal y escucha, de empatía. Entre las funciones de la comunicación personal se encuentran las de escuchar a las personas, estudiar reacciones, lenguaje no verbal, agilizar en ciertas ocasiones el intercambio de información... Tanto de forma individual como en reuniones estructuradas, la comunicación personal tiene grandes efectos. Además, optimiza las relaciones externas y genera confianza, primero en el medio y posteriormente en el ciudadano.

Este profesional debe sondear permanentemente el clima comunicacional a nivel general y específico. Debe ser conocedor de las reacciones y tratar de ser en nexo a través del que fluya una información clara y actualizada entre las diferentes áreas y departamentos.

Dentro de los canales personales podemos distinguir:

- **Teléfono:** Llamadas telefónicas personales que agilicen en intercambio de información y proporcionen un contacto más personal que un correo electrónico.
- **Reuniones de grupo:** Reuniones que sirvan para clarificar procesos de trabajo, comunicar aspectos a un grupo de personas por igual, buscar soluciones a algún problema...
- **Encuentros individuales:** Encuentros personales para tratar casos puntuales o personalizados, solventar problemas, pautar estrategias, etc. Las tutorías individuales deberían maximizarse en diversos planos. Es decir, no solo sería

el técnico en comunicación el que se entrevistase con jefes de área, departamento o con trabajadores para sondear el clima o tratar alguna cuestión puntual. También tendrían que ser los propios jefes de servicio los que deberían intensificar el contacto con los subordinados. Por ejemplo, en el área de Recursos Humanos, la responsable tiene un contacto diario y muy cercano con sus subordinados directos, no solo pro voluntad propia, sino por el simple hecho de la cercanía. Se trata de un departamento pequeño en el que se encuentran y se conocen todas las personas pero no en todos los casos es así. Existen áreas muy amplias y dispersas no solo en diferentes despachos, sino en diferentes edificios. Las personas empleadas han mostrado la necesidad de que su jefe de área se interese por cómo va el trabajo en los distintos lugares, sepa qué problemas y necesidades reales tienen y se preocupe por conocer la actividad de los diversos departamentos que lidera.

- **Grupos de trabajo:** Se trata de grupos formados por entre 5 y 10 personas de distintos rangos profesionales que podemos encontrar en el Ayuntamiento para poner en marcha o medir alguna iniciativa. Es un grupo de debate, de opinión, de muestreo, para conocer impresiones y opiniones sobre algún aspecto o acción concreto.
- **Desayunos con medios de comunicación:** El responsable de comunicación debe tener una relación directa y estrecha con los principales medios de comunicación de la zona. Comenzando con un sondeo inicial, lo idóneo sería realizar una reunión trimestral o cuatrimestral con ellos para tratar procesos y canales, ver sus necesidades, aprender de errores y ver las fortalezas con las que se debe continuar.
- **Desayunos informativos:** Cuando existe un aspecto relevante a tratar, se convoca a los medios para explicárselo de forma detallada y que puedan preguntar cualquier cuestión de su interés.
- **Ruedas de prensa:** Canal personal informativo para presentar proyectos, iniciativas, tratar asuntos de importancia clave (tanto positivos como negativos).
- **Entrevistas puntuales** que soliciten medios de forma puntual para conocer cualquier aspecto. Los concejales y el alcalde deben estar abiertos a la información que necesiten conocer los medios de la zona.

Es fundamental que las personas se sientan escuchadas y atendidas, desde los jefes de área hasta el más reciente empleado que entra a formar parte del Ajuntament d'Alzira, así como ciudadanos y periodistas.

## ➤ ELECTRÓNICOS

Los medios electrónicos permiten una comunicación instantánea, agilizan trámites y, dependiendo de qué tipo de medios, la información queda registrada para poder consultarla posteriormente.

- Uno de los métodos que actualmente se utiliza para intercambiar información son las **carpetas compartidas** dentro del sistema electrónico. Ello requiere que todos los usuarios tengan los permisos necesarios para acceder a los documentos de gestión interna. Actualmente, este canal funciona bien, las personas comparten documentos genéricos a nivel de toda la organización o de diversos departamentos, como pueden ser el Libro de Estilo, las plantillas y otros documentos sobre gestiones concretas de proyectos que se llevan a cabo. Siguiendo la misma pauta, quizá habría que crear alguna otra carpeta concreta con temas de interés común que se fuese actualizando regularmente conforme fuese haciendo falta o fuesen surgiendo datos, avisos o recordatorios que comunicar a la organización.
- **Portal del empleado.** Esta herramienta actualmente gestiona permisos, vacaciones...
- Continuando con ello habría que pensar en la posibilidad de añadir una página a este portal que funcionase a modo de blog, o crear de manera separada un **blog o portal de noticias interno** en el que el responsable de comunicación elaborase contenido actual de manera regular. En él entraría la redacción de puesta en marcha de nuevos proyectos, de terminación de trabajos interesantes de conocer por la organización, de nominaciones o consecución de premios, avances, información general de la vida diaria de Ayuntamiento...Sería un canal dinámico donde los propios trabajadores podrían sugerir información interesante para dar a conocer y que sería el profesional de comunicación quien se encargaría de recavar la información necesaria y darle forma para transmitirla de manera óptima. Podrían entrar entrevistas y reportajes sobre proyectos, trabajos, reconocimientos...
- **Newsletter:** Esta revista digital permitiría crear un canal más distendido donde tendrían cabida informaciones tanto a cerca de logros y procesos internos como otras más amenas como por ejemplo entrevistas a personas de la organización en tono distendido y reportajes atractivos. Esta newsletter no solo es un canal informativo, sino que se convertiría en una revista interna que, a largo plazo, iría dotando de unidad a la organización, iría generando unos valores y cultura corporativa. Uno de los objetivos de la implantación de este canal sería fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.
- **¡Importante!** Tal y como indica el Reglamento de organización y funcionamiento del Ayuntamiento de Alzira en su Título VIII: Comunicaciones electrónicas

capítulo I: **Comunicaciones de los concejales**, el equipo de gobierno debe comunicarse entre sí y con secretaría a través del sistema interno de comunicaciones y publicaciones electrónicas, habilitado debidamente para ello.

- **Notas de prensa** enviadas a medios por correo electrónico, en las que se adjunten textos e imágenes de interés.

### ➤ **ESCRITOS**

La actual administración del Ayuntamiento de Alzira trabaja para implantar lo electrónico en los mayores procesos posibles y así ir eliminando el papel de las gestiones y de los archivos. Con la finalidad de trabajar con soportes digitales que den agilidad a los trámites y a las búsquedas.

Sin embargo, hay ocasiones en que el papel otorga un carácter más personal a las comunicaciones. El tacto, la acción de separarse del teclado y la pantalla para ojear un documento distendido general una sensación más cercana en las personas.

Por este motivo se podría contemplar la opción de crear una especie de anuario interno en el mes de diciembre. Una revista en la que se recogiese lo más importante que ha ocurrido en el año, tanto a nivel formal como informal, con noticias y reportajes creadas para el anuario, con entrevistas personales, galerías fotográficas y contenido de interés para el personal empleado.

Además, se debería habilitar un buzón de sugerencias anónimo (no hay problema en que los escritos vayan firmados) para que las personas puedan acercarse y echar su solicitud en cualquier momento. Tanto dentro de la organización como en lugares estratégicos ubicados en la ciudad. Será vital el sondeo regular de este canal y la respuesta a las quejas o sugerencias que se comuniquen a través de él.

### ➤ **INFORMALES**

Los encuentros con carácter no profesional también dan mucha información acerca del clima laboral y comunicacional de una organización.

Celebraciones como la de Santa Rita o un almuerzo navideño relajan tensiones y permiten que los trabajadores se relacionen entre sí en horario laboral.

Existen medidas informales para comenzar a mejorar la confianza entre empleados e institución, como por ejemplo dar el día libre o reducir a la mitad la jornada de cada empleado el día de su cumpleaños, o el de sus hijos, felicitarle de forma oficial ante la celebración de un matrimonio, nacimiento de hijos, etc.

Cuando la comunicación lleva un tiempo funcionando, existen otras fórmulas para promover un clima familiar entre los empleados. Las fórmulas deben estudiarse

dependiendo del rumbo que vaya tomando la organización con la estrategia comunicacional y sabiendo en qué grado y de qué manera se puede actuar.

Por ejemplo, hay empresas que aprovechan algún almuerzo general para organizar unos premios en los que los trabajadores deben votar ciertos títulos que se repartirán en la festividad. Se trata siempre de premios positivos y divertidos, nunca negativos. Otros colectivos organizan de manera interna certámenes culturales, concursos para hijos de trabajadores, etc. También es positiva la organización de un día de puertas abiertas, en el que los trabajadores puedan llevar a sus hijos u otros familiares para explicarles dónde y en qué trabajan cada día, enseñarles las dependencias...

Este aspecto también es fundamental cuando una persona entra en la organización, ya sea como empleado indefinido o como becario durante unos meses. Cuando una persona entra no solo hay que proveerle de una manual del empleado, sino que lo correcto es presentarle las instalaciones en persona y explicarle dónde puede encontrar las cosas que pueda necesitar (otros departamentos, accesos, servicios...).

## 5. ACTUACIONES Y CALENDARIZACIÓN

La persona encargada de gestionar la comunicación entre el personal empleado debe llevar a cabo una serie de acciones concretas semanales, otras mensuales y otras puntuales que puedan surgir.

### ➤ SEMANALES

- Es básica la creación de un **Comité de Gestión o Dirección** interno formado por personal técnico y político que se reúna semanalmente para hacer balance de la semana anterior y hacer una revisión de los asuntos que hay que tratar en la actual. Lo ideal sería automatizar un encuentro entre las personas que integran el comité los lunes a primera hora, para poder llevar un orden y previsión mayor. Asimismo esta costumbre debería extenderse a cada departamento (como ya algunos realizan) y
- **Reuniones** personales puntuales que pueden surgir por la actividad del día a día con jefes de área, empleados o departamento concreto para tratar algún caso o simplemente para sondear y conocer opiniones.
- Redacción de contenidos para el **blog interno**. Será necesaria una entrada mínima a la semana. Si la actividad lo requiere se actualizará más veces.
- Envío de **comunicaciones** puntuales y recordatorios. Tanto a nivel interno como externo.

➤ **QUINCENALES**

- **Reunión con los jefes de servicio y sección** para sondear qué informaciones se pueden transmitir o hace falta comunicar y tomar de notas para la elaboración de un informe comunicativo de la organización.

➤ **MENSUALES**

- Elaboración de un **Informe Comunicativo Interno**.
- Grupos de trabajo.
- **Sondeo de los buzones** de sugerencias y gestionar sugerencias o quejas puntuales. (Se trata de hacer llegar a las personas necesarias la información comunicada e intentar buscar una respuesta o solución).

➤ **TRIMESTRAL**

- Elaboración de una **Newsletter**. Contendría información relevante de carácter interno elaborada de forma distendida. Reportajes sobre grandes proyectos, entrevistas a personas de la organización, reseñas de actos...

➤ **ANUALES**

- **Anuario comunicativo**. En él se elaborará una panorámica de lo que ha sucedido en el año, una revisión por meses, en la que no solo se recogerá lo sucedido, sino que se permitirán colaboraciones de empleados que se supervisarán para que la redacción del anuario tenga unidad, coherencia y buena forma.
- **Memoria de gestión municipal**.

➤ **PUNTUALES**

- Preparación de discursos y de cómo hablar en público. Técnicas de comunicación, de lenguaje gestual, lenguaje, presencia, cómo decir dependiendo del escenario, del momento... Un gestor de comunicación está abierto
- Concursos (Fotográficos, literarios, de dibujo para hijos de trabajadores, relacionados con alguna temática de la ciudad, algún acto o aspecto concreto).
- Jornada de puertas abiertas.
- Concursos de ideas (internos) para optimizar la actividad del Ayuntamiento.
- Desayunos con medios.
- Charlas abiertas con el alcalde y concejales.
- Entrevistas y ruedas de prensa.



Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno	Blog interno
Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa	Notas de prensa
Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones	Revisión buzones
Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes	Reunión quincenal jefes
		Newsletter			Newsletter			Newsletter			Anuario comunicación
											Memoria de gestión
Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes	Actualizar informes
	Concurso de ideas		Jornada puertas abiertas	Santa Rita				Concurso de ideas			Almuerzo navidad
Desayuno medios			Desayuno medios					Desayuno medios			
Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección	Reunión comité dirección

## 6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Cada una de las acciones llevadas a cabo por el responsable de comunicación debe tener un seguimiento y debe dejar constancia de ello en **el informe comunicativo** que irá actualizando de forma mensual y que recogerá de forma anual en la versión definitiva. En él no solo se incluirá una relación de las acciones llevadas a cabo, sino que se valorará su proceso de trabajo, su impacto, sus respuestas y reacciones.

Existen acciones con las que medir el clima laboral, comunicacional y de gestión.

- Pasar cada año la misma **encuesta** de clima y comparar resultados e ir sondeando a personas aleatorias para anotar las diferentes reacciones en un informe comunicacional.
- Pequeñas encuestas o creación de **grupos de trabajo** para medir la incidencia e influencia de la newsletter, anuario e informe de gestión. Así podremos saber qué es lo que les parece a los empleados, qué les falta o con qué se sienten más satisfechos. Es esencial que la comunicación esté enfocada a ellos.
- Además, se puede medir la **participación** en el buzón y en los diferentes concursos cuantificando el número de personas que participa y la calidad de la participación. Así como la participación en los diferentes concursos o jornadas.
- También se pueden **cuantificar las visitas** al blog interno y ver si proponen ideas y qué clase de ideas.

## **7. CONCLUSIONES**

Si el Ajuntament d'Alzira tiene la firme intención de llevar a cabo una modernización en cuanto a gestión, procesos y trato con las personas de la organización, es básica la puesta en marcha de un plan de comunicación ajustado a las características actuales que dé continuidad a las líneas de modernización iniciadas y las coordine, implantando el plan de forma transversal a la gestión del consistorio.

Escuchar a las personas que forman la plantilla trabajadora es fundamental para avanzar en la dirección correcta integrando a cada una de ellas en la estrategia. Asimismo, es vital escuchar a los medios, -que ayudarán al ayuntamiento a proyectar su actividad e imagen- y a los ciudadanos, que son la referencia primera que debe tener la gestión pública y la política municipal de Alzira.

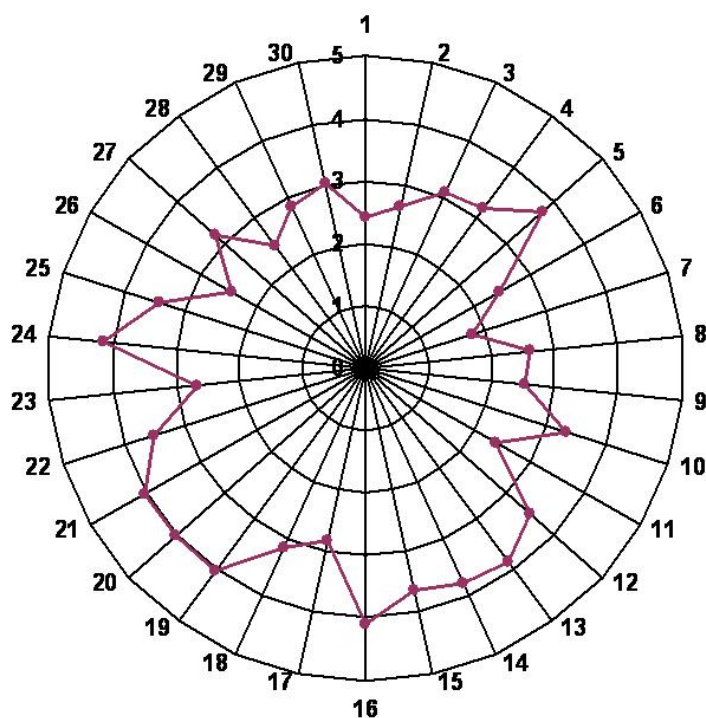
Son pocas las empresas públicas que están incorporando este tipo de planes a sus líneas estratégicas, pero son precisamente esas las que están caminando un paso por delante y diferenciándose del resto.

Si la comunicación se gestiona de manera adecuada se responderá correctamente a una necesidad de la organización, evitando rumores y tensiones y fomentando un clima de información transparente y objetiva.

Se trata de establecer objetivos, con plazos e ir cambiando la cultura corporativa hacia un clima en el que predominen los valores de la organización para conformar un equipo motivado en su puesto de trabajo, donde la información sea un bien compartido, homogéneo y favorezca el bienestar y la efectividad de las personas empleadas.

## 8. ANEXOS

### RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

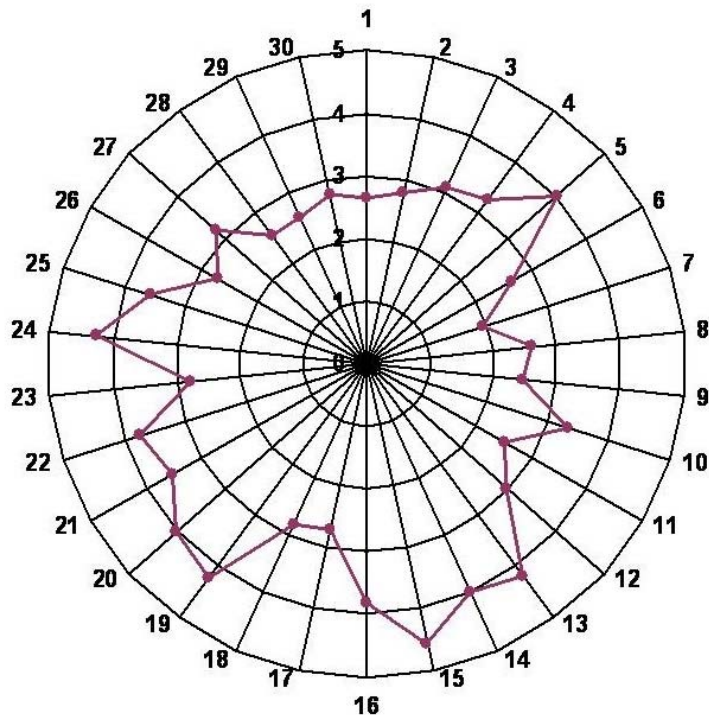


Tras las encuestas realizadas en el Área de RRHH, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Fomento de la formación
  - Confianza
  
- **Aspectos a mejorar:**
  - Comunicación interna
  - Colaboración interdepartamental
  - Planificación
  - Incentivos y motivación
  
- **Valores más repetidos:**
  - Transparencia
  - Eficacia y efectividad
  - Colaboración (trabajo en equipo)
  - Compromiso
  - Orientación al ciudadano

- Comunicación
- **Ideas o sugerencias:**
  - Tendencia de líderes políticos a centrar su mirada en su área, sin ver su incidencia en el conjunto de la organización.
  - Más información y formación sobre los trámites que se realicen en el Ayuntamiento.
  - Plan de acogida expositivo, real, más humano y fácil para la incorporación.
  - Confiar en la responsabilidad de las personas (no restringir páginas web)
  - Adecuación de las personas a las características del puesto
  - Necesitamos líderes (políticos y técnicos) con ganas de obtener resultados excelentes tanto en eficacia y eficiencia en los procedimientos internos como en la satisfacción del ciudadano y del empleado. Para ello deben estar convencidos de su cometido, implicar positivamente a las personas de su área y realizar un seguimiento efectivo de todos los proyectos, tanto propios como transversales.
  - La implantación lenta de proyectos transversales no es capaz de afrontar la fuerte departamentalización de la cultura burocrática. Habría que hacer un esfuerzo por atacar decididamente proyectos transversales (oac, carrera profesional y evaluación del desempeño...).
  - Fomentar el trabajo en equipo.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL

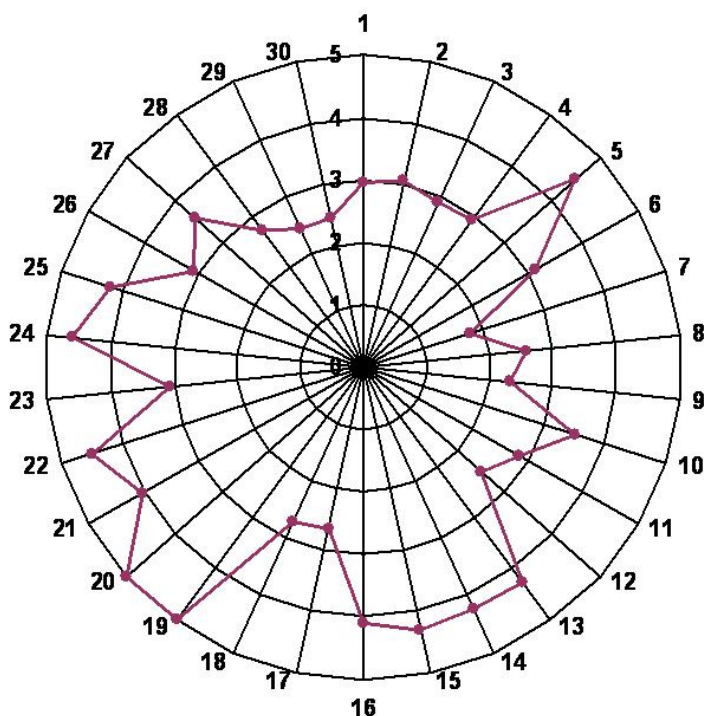


Tras las encuestas realizadas en el Área de Bienestar Social, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Flexibilidad horaria
  - Formación
  - Compromiso
- **Aspectos a mejorar:**
  - Más comunicación interna
  - Igualdad (de oportunidades, de tratos a departamentos, de retribuciones...)
  - Colaboración interdepartamental
- **Valores más repetidos:**
  - Honestidad
  - Transparencia
  - Orientación al ciudadano
  - Más relación interdepartamental
  - Compañerismo, cooperación
  - Equidad
- **Ideas o sugerencias:**

- El área es un buen lugar para mi desarrollo profesional, con buena comunicación, buen clima y buena coordinación.
- Es necesaria más colaboración entre departamentos, es necesaria más implicación en actividades, programas o jornadas.
- La comunicación interna en el departamento es muy buena, el responsable está siempre pendiente de que todo funcione. Es siempre accesible, aspecto esencial.
- Entre los trabajadores y Ayuntamiento la comunicación es inexistente.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA ECONÓMICA

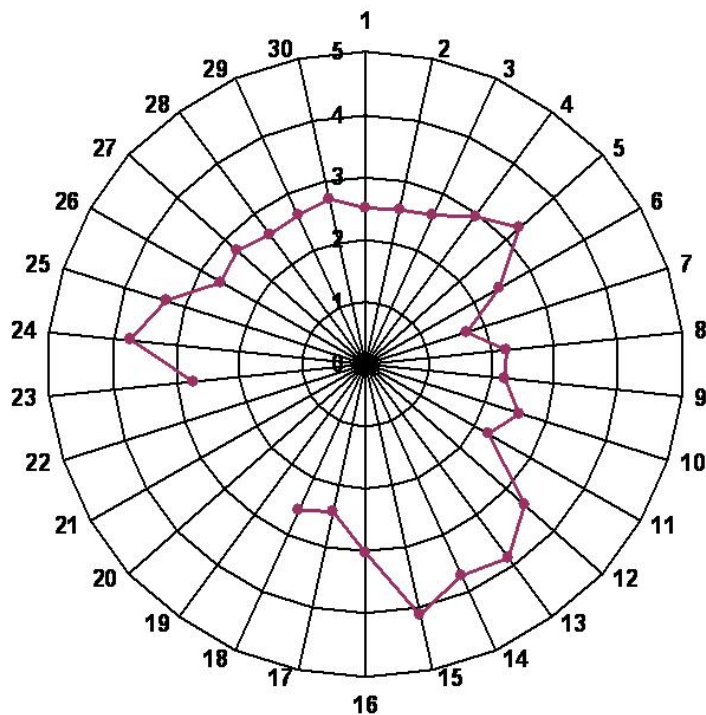


Tras las encuestas realizadas en el Área Económica, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Puntualidad en el pago
  - Seguridad en el puesto de trabajo
  - Gestión
- **Aspectos a mejorar:**
  - Transmisión de una información fluida
  - Comunicación
  - Colaboración

- Transparencia
  - Dependencias municipales
- **Valores más repetidos:**
- Agilidad
  - Transparencia
  - Coordinación
  - Compañerismo
- **Ideas o sugerencias:**
- Excesiva preocupación por el marketing como si de ello dependiese la mejora de la calidad de los servicios/información que reciben los ciudadanos
  - Ayuntamiento es muy jerárquico, en realidad la igualdad no existe.
  - Se debe llevar a cabo una regulación de la carrera profesional.
  - Hace falta normas claras y transparentes
  - Valoración del desempeño

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE POLICÍA

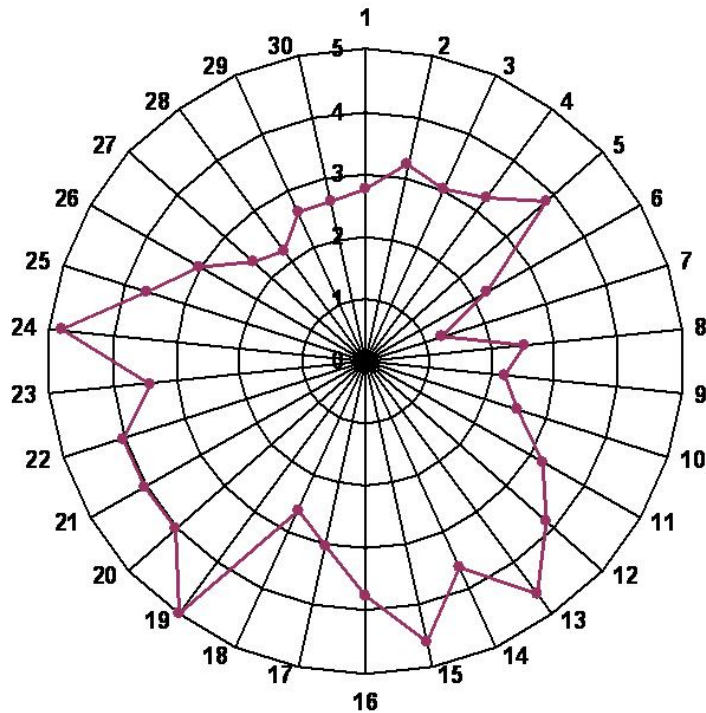


Tras las encuestas realizadas en el Área de Policía Local, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - o Puntualidad en el pago
  - o Formación
  
- **Aspectos a mejorar:**
  - o Accesibilidad a la plataforma del empleado (sistemas de informática)
  - o Comunicación interna (más reuniones, información más directa)
  - o Igualdad
  
- **Valores más repetidos:**
  - o Transparencia
  - o Coherencia
  - o Igualdad
  - o Comunicación
  - o Colaboración (compañerismo..)
  - o Profesionalidad
  
- **Ideas o sugerencias:**
  - o Que todos tengamos las mismas condiciones, no depende del departamento.
  - o Ampliación de la plantilla
  - o Dotación de chalecos antibalísticos unipersonales.
  - o Existen situaciones en el puesto de trabajo inadecuadas, es lamentable que pese a reiteradas quejas reconocidas por los responsables de departamento y de los miembros de la corporación, no se subsanen.
  - o Faltan reuniones de trabajo de manera regular y programada, evaluaciones de desempeño para favorecer el desarrollo profesional, trabajo por objetivos económicos, interés en ofrecer información útil.
  - o Faltan agentes y más mandos intermedios. Aumento de la plantilla para mejorar el funcionamiento de la plantilla para el correcto desarrollo de las funciones policiales.
  - o Falta responsabilidad política.



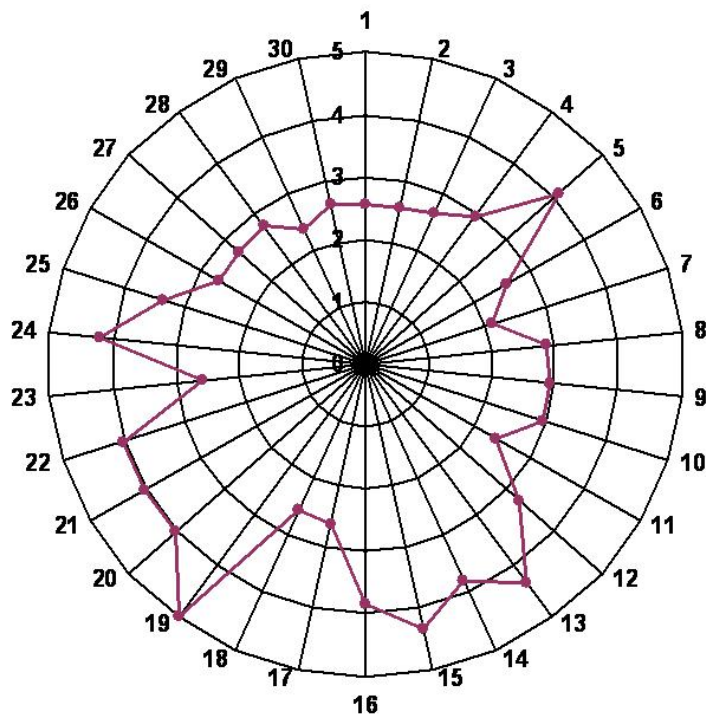
## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE PROYECTOS E INFRAESTRUCTURAS



Tras las encuestas realizadas en el Área de Proyectos e Infraestructuras, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - o Trato personal
- **Aspectos a mejorar:**
  - o Valoración
- **Valores más repetidos:**
  - o Transparencia
  - o Comunicación
- **Ideas o sugerencias:**
  - o -

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE SECRETARÍA



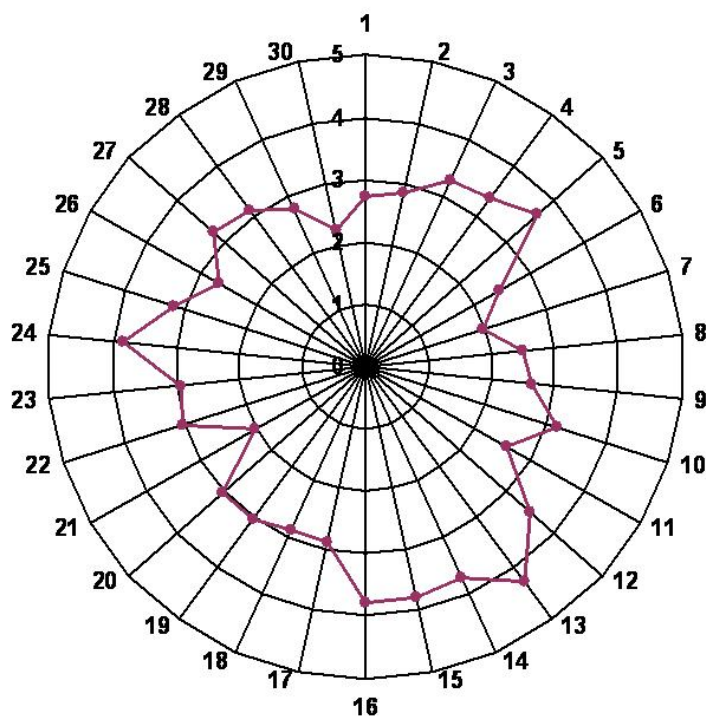
Tras las encuestas realizadas en el Área de Secretaría, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Formación
- **Aspectos a mejorar:**
  - Comunicación
  - Valoración
  - Igualdad
  - Eficiencia
- **Valores más repetidos:**
  - Transparencia
  - Eficacia y e Transparencia
  - Honestidad
  - Responsabilidad
  - Eficiencia
  - Coherencia
  - Comunicación interna

- **Ideas o sugerencias:**

- Entiendo que se debe favorecer al máximo la comunicación interna, no solamente en mi departamento sino a nivel interdepartamental, a fin de evitar posibles resistencias a cambios que se vienen produciendo.
- Buena comunicación en el departamento, pero fuera de él escasa o difícil.
- En mi departamento no hay comunicación, ni para lo bueno ni para lo malo.
- Los empleados conocemos antes por la prensa los trabajos que se ejecutan internamente.
- No se siguen los cauces adecuados de coordinación entre departamentos.
- No se valora lo suficiente el trabajo, la calidad y el esfuerzo diario de los empleados.
- Se toman medidas sin tener en cuenta a todos los departamentos afectados a posteriori.
- Crear un departamento solo de notificaciones.

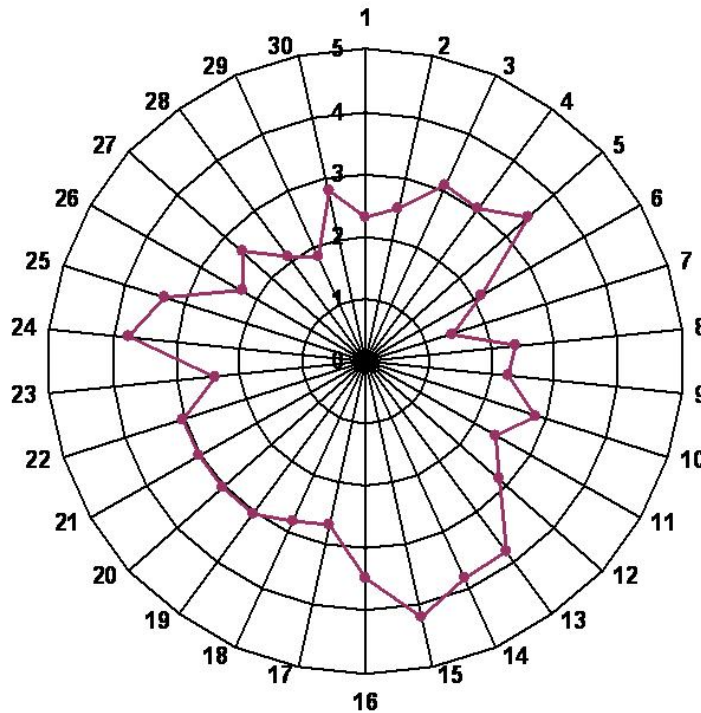
**RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO  
ÁREA DE SERVICIOS SOCIALES**



Tras las encuestas realizadas en el Área de Servicios Sociales, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Puntualidad en el pago
  - Gestión económica
  
- **Aspectos a mejorar:**
  - Mejorar la coordinación y comunicación interdepartamental.
  - Desfase de la retribución para misma categoría y puesto de trabajo.
  
- **Valores más repetidos:**
  - Transparencia real
  - Honestidad
  - Respeto
  - Coherencia
  - Coordinación
  - Responsabilidad
  
- **Ideas o sugerencias:**
  - A nivel humano me siento respaldada, protegida y en un clima cercano.
  - A nivel profesional-retributivo considero una falta injustificada que después de tantos años, algunos compañeros estamos recibiendo un trato desfavorable.
  - No existe uniformidad sobre los proyectos de otros departamentos.
  - No se reconocen los méritos de capacidad y de esfuerzo.
  - Se priman a personas concretas basándose en criterios poco claros.
  - Deserción de responsabilidades por parte de jefes y en cambio reciben remuneración por un trabajo que no realizan.
  - No se mide la productividad ni la eficiencia. No hay controles de calidad de los servicios.
  - Reparto inadecuado de competencias.
  - Hay que favorecer el trabajo en red, debe haber más coordinación.
  - Inexistencia de transversalidad en el desarrollo de proyectos generales del Ayuntamiento como consecuencia de los departamentos estancos.
  - Eliminar la discriminación salarial entre trabajadores con las mismas funciones.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO ÁREA DE URBANISMO

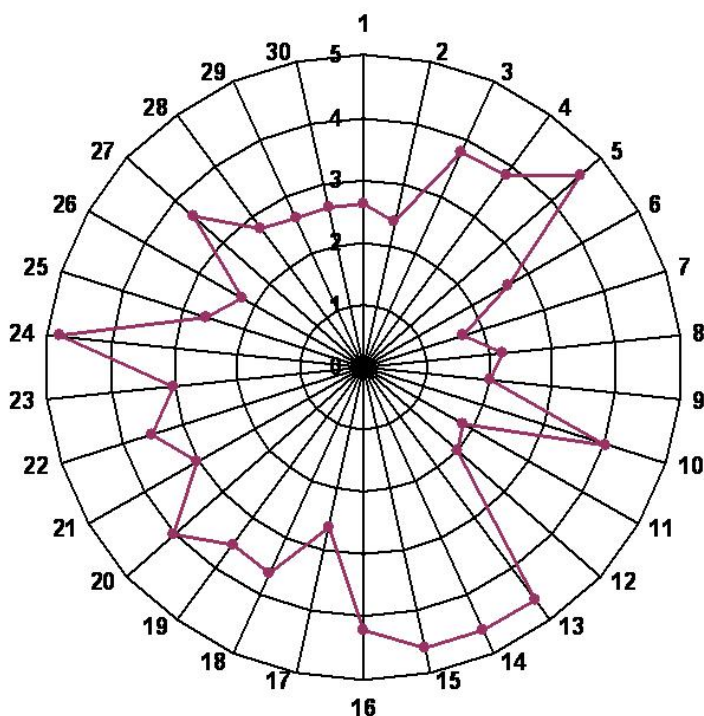


Tras las encuestas realizadas en el Área de Urbanismo, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - o Conciencia sobre la necesidad de cambio.
  - o Formación, desarrollo del área de RRHH.
- **Aspectos a mejorar:**
  - o Comunicación (actualmente es fría, unidireccional e incompleta).
  - o Reconocimiento de la productividad y de la gestión.
- **Valores más repetidos:**
  - o Eficiencia
  - o Transparencia
- **Ideas o sugerencias:**
  - o Buzón de sugerencias para los empleados.
  - o Parte del personal debería rotar su fuera posible para conocer todos los procesos del Ayuntamiento.
  - o Establecer vías de comunicación directa entre departamentos.

- Comisiones que evalúen el trabajo de cada departamento favoreciendo el reparto de cargas.
- Es necesario más entusiasmo, sensibilidad, empatía, voluntad de ayuda, más escucha.
- Falta respeto.
- Más coordinación
- Exceso de cambios en poco tiempo.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO BIBLIOTECA

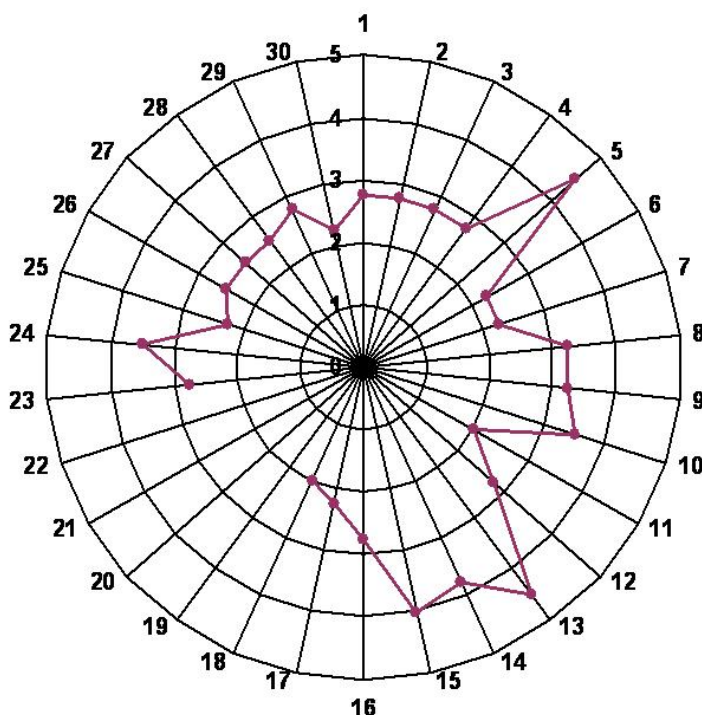


Tras las encuestas realizadas en el Área de Biblioteca, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Trato correcto pero impersonal.
- **Aspectos a mejorar:**
  - Comunicación
  - Igualdad, en todos los aspectos.
- **Valores más repetidos:**
  - Honestidad

- Transparencia
  - Eficacia
  - Empatía
- **Ideas o sugerencias:**
- Nuestro departamento cuenta con equipos informáticos muy antiguos, no tenemos acceso al temporal ni a la plataforma.
  - En el departamento la comunicación es óptima, desconozco cómo es en otros departamentos.
  - Nuestra comunicación con el Ayuntamiento es baja, la información que tenemos no es la correcta.
  - Falta un curso de formación para conocer los recursos que el ayuntamiento pone a disposición de sus trabajadores.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO CASA DE LA CULTURA



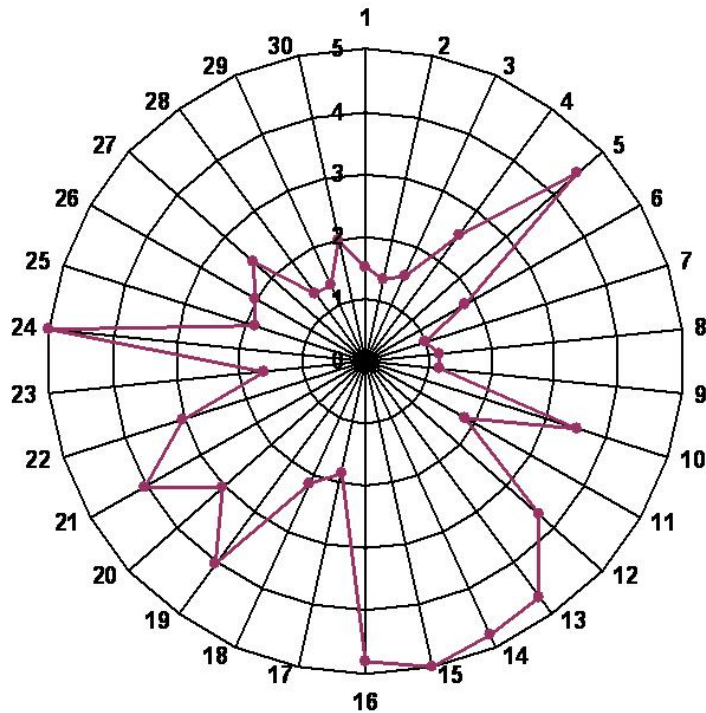
Tras las encuestas realizadas en la Casa de la Cultura, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
- Puntualidad en el pago de nóminas
  - Formación

- **Aspectos a mejorar:**
  - Empatía
  - Credibilidad
  - Coordinación entre departamentos
  
- **Valores más repetidos:**
  - Transparencia
  - Coherencia
  - Justicia
  - Igualdad
  
- **Ideas o sugerencias:**
  - Es necesaria mayor transparencia y comunicación en las decisiones respecto a los criterios utilizados en las mejoras de los puestos de trabajo, lo contrario es crear malestar.
  - Atender mejor las singularidades de cada departamento, especialmente aquellos con horarios y necesidades diferentes.
  - Se debería tener más en cuenta la valía y el rendimiento de las personas que trabajamos en el Ayuntamiento (no solo remunerativo sino tema motivacional).
  - Falta comunicación dentro del área.



## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO IDEA



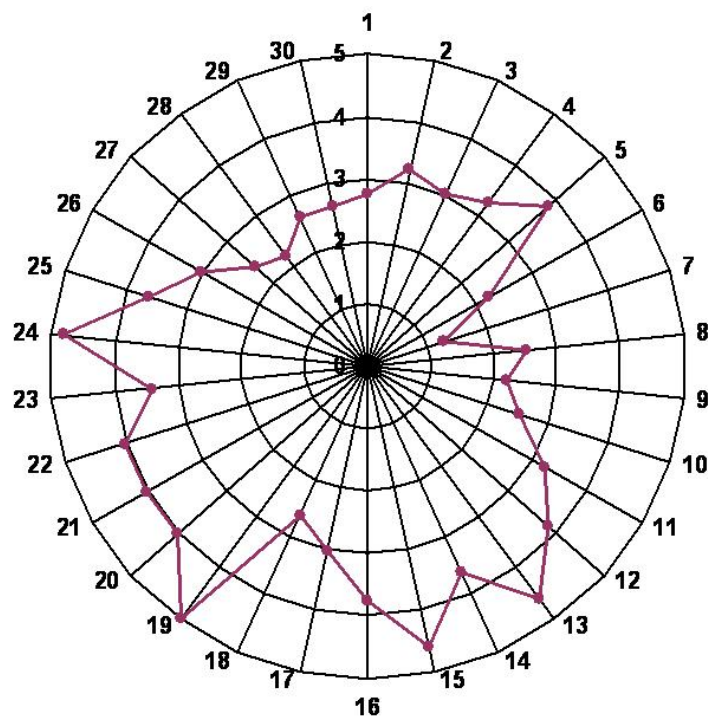
Tras las encuestas realizadas en Idea, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Buena gestión presupuestaria
  - Formación
- **Aspectos a mejorar:**
  - Comunicación interdepartamental
  - Disminución burocracia interna
  - Adecuar salarios a responsabilidades
- **Valores más repetidos:**
  - Servicio al ciudadano
  - Transparencia
  - Coordinación
- **Ideas o sugerencias:**
  - Falta comunicación interna en relación a otros departamentos, cuesta por no tener las herramientas necesarias, a pesar de nuestro interés por mejorarla.
  - RPT deben ser abiertas y transparentes.

- Evaluación según del personal según responsabilidades, resultados...
- No prohibir el acceso a nuevas tecnologías. Amonestar a quien haga un mal uso de ellas.
- Reuniones transversales y horizontales.
- La comunicación interna no puede ceñirse a la voluntad del trabajador, es una acción que tiene que ser promovida por la organización.

## RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL Y COMUNICATIVO

### MUMA



Tras las encuestas realizadas en el museo municipal, las respuestas más repetidas fueron:

- **Cualidades:**
  - Puntualidad en el pago de nóminas.
- **Aspectos a mejorar:**
  - Valoración del personal.
  - Comunicación
  - Interdisciplinarietà entre departamentos
  - Primacía de opinión técnica sobre la política.
- **Valores más repetidos:**

- Eficacia
  - Efectividad
  - Compañerismo
- **Ideas o sugerencias:**
- No hay que olvidar que somos todos iguales. En mi departamento no tengo queja, pero de forma general cada uno va a la suya.
  - Se podría sacar más rendimiento a nuestro departamento (cursos propios, prácticas, restauración y prácticas al alumnado, recuperar patrimonio con menor coste. A la vez se podría estudiar dar créditos o abrir una bolsa de trabajo).
  - Debe tenerse más en cuenta la opinión de los técnicos especialistas cuando un proyecto repercute al patrimonio.