

## AGENDA

**21V**

Seminario sobre cómo establecer y controlar indicadores de gestión para asegurar la calidad en la conservación y mantenimiento de infraestructuras viarias. Se celebra en Madrid el 21 de diciembre y va dedicado a los directivos con responsabilidad vial.

**26X**

Conferencia sobre el diseño, desarrollo y gestión de planes parciales de urbanismo. Tratará sobre el desarrollo de los PGOU a través de la tramitación y aprobación de los Planes. Se celebra en Madrid el próximo 26 de diciembre.

**27J**

Seminario sobre el funcionamiento de las sociedades mixtas. Abordará los aspectos claves en gestión y financiación de infraestructuras a través de sociedades mixtas público-privadas. Se celebra en Madrid el próximo jueves 27 de diciembre.

**3J**

Seminario sobre la supervisión de equipos, tanto personal como informáticos, en la Administración pública. El curso servirá para desarrollar las habilidades para conseguir un equipo comprometido. Se celebra en Madrid el próximo 3 de enero.

**9X**

Seminario sobre el funcionamiento de las sociedades mixtas. Abordará los aspectos claves en gestión y financiación de infraestructuras a través de sociedades mixtas. Se celebra en Madrid el próximo miércoles 9 de enero.

**17J**

Seminario sobre utilidad de los sistemas de vigilancia para evitar agresiones, hurtos y otros delitos. Analiza los límites legales entre el derecho a la intimidad y la seguridad. Se celebra en Madrid el próximo día jueves 17 de enero.

## LIBROS

## La política pública local

El propósito de esta guía no es otro que servir de aportación al conocimiento de un sector inmerso en un proceso de modernización y de redimensionamiento. La guía se concibe como un texto de consulta para el gestor público, el político local o incluso el profesional que interactúa con la Administración, ya sea por negocios o como ciudadano individual que acude al estamento público.



Guía de la política pública local VMAA. 4ª Ed. actualizada y revisada, 2007. 373 páginas

## Gestión Pública

Coordina:  
Juan Manuel Roca

Escriben:

Ignacio de la Torre

Diseño: Julián Sánchez-Ostiz

Publicidad:

Tel: 91 432 76 00 Fax: 91 432 77 33

Una iniciativa del

FORO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Socios fundadores:

AON  
New City Campaign

UNISYS  
Imagine It done.

NEGOCIOS  
GRUPO

IESE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS

IRCO

## Frente a la burocracia, comunicación interna



JUANMA  
ROCA  
EDITOR DEL  
SUPLEMENTO

En pocos lugares y organismos incide tanto la presencia —en este caso, ausencia— de la comunicación interna como en la Administración, reducto de compartimentos estancos y burocracias extremas. El ambiente funcional que tradicionalmente ha rodeado al ámbito público ha deteriorado, en no pocos casos, el entorno de trabajo y ha hecho que la comunicación entre los propios funcionarios sea no menos que utópica. Lejos de incidir sobre los escasos planes estratégicos que sobre la materia se han establecido dentro de las instituciones públicas, es necesario incidir en un aspecto esencial, la propia motivación de los funcionarios, muchos de los cuales han llegado a un estado laboral de mirar incandescentemente el reloj para ver la hora de salida.

Aunque su nombre indica lo contrario, los efectos de la comunicación interna van mucho más lejos de la simple comunicación, que, al final y al cabo, siempre habrá de forma más o menos informal entre los propios funcionarios. Por encima de otros factores, la comunicación interna es un elemento de primer orden para aumentar la motivación de los empleados públicos. En la medida en que los funcionarios se aprovechan de las ventajas de herramientas como la Intranet o las simples reuniones de equipo informales donde se les da cuenta de las novedades en su departamento, la moral y la proactividad de los trabajadores aumentará de forma exponencial.

No son numerosos los estudios sobre la efectividad de la comunicación interna dentro del estamento público. En la flexibilidad en el espacio dentro de los edificios públicos aún brilla por su ausencia. En lo que respecta a la adecuación de los espacios de trabajo en las administraciones públicas, España no se encuentra en el nivel de países como Gran Bretaña o Alemania, donde se han realizado importantes mejoras para aumentar la productividad de los empleados de estos países; se estima que en la actualidad, el desarrollo tecnológico y la flexibilidad han contribuido a que numerosas empresas hayan cambiado su forma de trabajar y su cultura empresarial. La tendencia europea es incrementar la apertura, transparencia y la responsabilidad

por lo que es necesario remontarse a finales de 2005 para analizar de forma por menorizada las conclusiones del informe realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

El diagnóstico del estudio era optimista: la Administración pública está poco a poco dejando atrás la imagen de aparato burocrático e ineficaz, para dar un mejor servicio a los ciudadanos. Para ello, desde la década de los 90 se están desarrollando políticas de comunicación interna que juega un papel esencial la implantación de las nuevas tecnologías.

La precupación por prestar una mejor atención al público ha hecho que se le dé importancia a un hasta entonces ignorado cliente interno, los funcionarios, como el factor determinante para que se produzca el cambio en la administración.

Ante este panorama, la comunicación interna se presenta como el canal perfecto para la divulgación de los mensajes provenientes desde una dirección que está adoptando modelos de gestión por objetivos, exclusivo hasta hace unos años del sector

### UN FUNCIONARIO MUY BIEN COMUNICADO ES MÁS PRODUCTIVO

tor privado. Así, en estos momentos el 52,3 por ciento de las administraciones cuenta con una estrategia de comunicación interna.

Sin embargo, el bajo nivel de desarrollo de las acciones y herramientas que se están utilizando evidencia la relevante incursión de esta función dentro del complejo engranaje de la Administración pública. Sin duda, éste es uno de los aspectos en los que hay que poner más esfuerzo, puesto que los empleados públicos suelen carecer, a diferencia del sector privado, de suficientes herramientas para el efectivo engranaje de las actividades diarias y su comunicación de puertas adentro.

El informe reflejaba que el plan de comunicación interna, como reflejo de una política coherente y coordinada, ha sido desarrollado en el 46,3% de las administraciones. Resulta curioso que, según el susodicho informe de 2005, un 18,2% de las personas consultadas manifestaron no saber si existe dicho plan lo que pone de manifiesto deficiencias en la comunicación de dicho plan si es que cuentan con uno. Este simple dato deja constancia de la escasa presencia de la comunicación interna dentro de la Administración, pues ni los propios funcionarios saben con certeza si existe un plan de comunicación concreto dentro de las instituciones públicas.

La Intranet es la herramienta mejor valorada por adaptar también el espacio en el que sus empleados desarrollan las labores".

DEGW, empresa experta en diseño y gestión del espacio, apuesta por la creación de entornos de trabajos más enriquecedores en los que los profesionales puedan elegir.

La flexibilidad comienza a ser un aspecto de vital importancia también para las empresas públicas. También el espacio físico en el que se desarrolla ese trabajo tiene un importante impacto en la eficacia del mismo. Las organizaciones e instituciones públicas priorizan la capacidad de comunicarse de forma más rápida y los edificios tienen que transmitir de la mejor forma posible esos as-

los empleados públicos, con una nota de 5,37 sobre 7. En el desarrollo de la Intranet, el estudio refleja que un 33 por ciento de las administraciones cuentan con un portal del empleado, si bien la implementación va en aumento. Entre los contenidos mejor valorados por los funcionarios se encuentran los anuncios de vacantes y promoción interna junto con los planes de formación. La información menos elaborada corresponde a las noticias personales.

Las administraciones españolas se ponen de acuerdo en que una buena comunicación interna mejoraría la gestión de la entidad y favorecería los procesos de innovación. En este sentido, el Ministerio de Administraciones Públicas ha puesto en marcha el Plan Conecta que entre sus objetivos está el mejorar tanto la comunicación interna como la externa de la Administración.

El diagnóstico es simple: una mejor comunicación interna es un vehículo de primera necesidad para romper las rigideces y burocracias propias del sistema público, abre nuevas vías de interacción entre los propios empleados y fomenta, a largo plazo, el espíritu de pertenencia de los funcionarios a la Administración. Puede parecer baladí este último aspecto, pero es evidente la mala prensa que tradicionalmente han tenido los empleados públicos, caracterizados por el sambenito de funcionarios vagos. En la medida en que la comunicación interna promueva dentro del entramado público, los funcionarios mejorarán su motivación, eficacia y productividad.

## Los edificios públicos se modernizan para fomentar la productividad

Madrid. La flexibilidad en el espacio dentro de los edificios públicos aún brilla por su ausencia. En lo que respecta a la adecuación de los espacios de trabajo en las administraciones públicas, España no se encuentra en el nivel de países como Gran Bretaña o Alemania, donde se han realizado importantes mejoras para aumentar la productividad de los empleados de estos países; se estima que en la actualidad, el desarrollo tecnológico y la flexibilidad han contribuido a que numerosas empresas hayan cambiado su forma de trabajar y su cultura empresarial. La tendencia europea es incrementar la apertura, transparencia y la responsabilidad

en la oferta de servicios públicos. Los cambios típicos deberían incluir la reducción del número de despachos en los edificios, creando nuevas salas abiertas que mejoren la comunicación entre los empleados y transmitir así una cultura compartida y colaborativa hacia los clientes o usuarios.

En opinión de Juan Carredano, director general de DEGW en España, "muchas de las formas de trabajo con jerarquías y estructuras organizacionales están sufriendo un cambio drástico, por lo que las empresas públicas, para ser consecuentes con las nuevas filosofías laborales, se están dando cuenta de que tienen que

adaptar también el espacio en el que sus empleados desarrollan las labores".

DEGW, empresa experta en diseño y gestión del espacio, apuesta por la creación de entornos de trabajos más enriquecedores en los que los profesionales puedan elegir.

La flexibilidad comienza a ser un aspecto de vital importancia también para las empresas públicas. También el espacio físico en el que se desarrolla ese trabajo tiene un importante impacto en la eficacia del mismo. Las organizaciones e instituciones públicas priorizan la capacidad de comunicarse de forma más rápida y los edificios tienen que transmitir de la mejor forma posible esos as-

pectos de flexibilidad, colaboración, comunicación, agilidad y acercamiento al ciudadano. Pero además, estos edificios han de estar preparados para adaptarse a todos los continuos cambios, necesidades futuras de la empresa o posibles aumentos de plantilla.

En España, el ICEX, el ayuntamiento de Navacerrada (Madrid), Promonadrid o Intereris, entre otros, han actualizado sus espacios de trabajo.

La nueva sede del ayuntamiento de Navalcarnero (Madrid), Promonadrid o Intereris, entre otros, han actualizado sus espacios de trabajo.

La nueva sede del ayuntamiento de Navalcarnero (Madrid), Promonadrid o Intereris, entre otros, han actualizado sus espacios de trabajo.

La nueva sede del ayuntamiento de Navalcarnero (Madrid), Promonadrid o Intereris, entre otros, han actualizado sus espacios de trabajo.