



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

BLOC C | **COMUNICACIÓ I TRANSPARÈNCIA**

CONTINGUTS

- 5.1. Negociació: persuasió i assertivitat**
- 5.2. Comunicació interna i influència**
- 5.3. Comunicació externa**
- 5.4. Màrqueting públic**
- 6. Orientació a la ciutadania**

Autoria i llicència



Autoria: Jordi Bayona Llopis

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

1. PERSUACIÓ I INFLUÈNCIA

Guanyar el combat entre la realitat i la percepció

1.1.El joc dels disbarats

De nins ja percebíem el caos inherent a la comunicació i els perills que comporten els malentesos. Jugàvem al joc dels disbarats que, essencialment, consistia en un rotlo d'infants (sis o set) asseguts a terra i que el primer explicava alguna cosa a cau d'orella al que estava assegut al seu costat, aquest repetia la frase al següent però dita a un ritme més ràpid i així successivament.

Quan tots els jugadors ja havien intervingut, es tornava al que havia iniciat el joc, que repetia la frase inicial i després donava la paraula al darrer que l'havia sentit. Llavors es comprovava el disbarat. Per posar un exemple en un llenguatge d'adults, el primer diria: «Els indígenes de la Polinèsia van nus i cacen amb arc i fletxes»; el darrera hauria entès: «Els indignats per la polisèmia són banyuts i passen del metge».

Els perills de la comunicació estan a la mateixa essència de la complexitat del llenguatge. Per tant...

MAI S'HA DE DONAR RES PER BEN COMUNICAT

En qualsevol tipus de comunicació, ja sigui personal, familiar, empresarial o institucional, mai s'ha de donar res per ben comunicat. El gran error és pensar que, una vegada expressat el nostre missatge, tothom l'ha rebut i comprès de manera encertada. I és aquí quan comença el nostre particular joc dels disbarats.

Quan ens adonem del nostre error, ja haurem comprès gairebé dues coses:

1. El principi de la bona comunicació és la repetició, la insistència en un missatge únic i senzill. Gairebé mai s'entenen les coses a la primera. Com és sabut, un tal Joseph Goebbels bravejava malvadament de convertir una mentida en veritat si la repetia mil vegades. Però més enllà de la perversitat del personatge, la reiteració és avui un element bàsic de la comunicació.

2. No hi ha comunicació sense un interès evident de persuasió. Vivim en un món extremadament complex, en el qual rebem cada dia centenars de missatges. En conseqüència ja no basta en comunicar, sinó que s'ha de persuadir, atraure, seduir... L'èxit del procés comunicatiu no és produïx quan l'emissor expressa el que vol dir sinó quan el receptor comprèn perfectament el missatge.

1.2. La franja grisa dels fems

Des que al matí obrim els ulls ens cau a sobre un autèntic allau de missatges. D'això s'encarreguen els mitjans de comunicació, la publicitat audiovisual, els cartells, les tanques estàtiques, la senyalística i, sobretot, el nou univers del món digital, en especial el de les xarxes socials. Com és natural, el cervell no pot processar tanta informació i s'ha de protegir. Llavors crea una gran poal de fems –al que denominarem franja grisa de comunicació– on hi llença tota la informació que li arriba. Només guarda unes poques excepcions que, per una cosa o un altra, ha despertat l'interès del receptor. I si l'interessa és perquè l'ha persuadit.

Es dona la paradoxa que aquest excés d'informació –no sempre contrastada– que ha sorgit amb l'ús massiu de les xarxes socials, no ha augmentat el nivell de coneixement de la població. A títol d'exemple, 1 de cada 4 nord-americans encara creu avui que el president Obama és musulmà i que ha nascut a Àfrica. Les polítiques públiques de comunicació han de propiciar a la població el coneixement real i objectiu de l'entorn per tal d'evitar la propagació de falsos rumors i de creences desbaratades.

1.3. Comunicar emocions...

Si féssim feina a una agència de publicitat, hauríem d'embolicar els nostres productes amb emocions perquè amb la cel·lofana dels sentiments es venen millor. En la comunicació institucional del segle XXI, l'eina indispensable és el «relat», *storytelling* en anglès. Es tracta d'unir i referenciar tots els elements que volem transmetre i fer-los arribar, camuflats, inclosos en una història senzilla, propera i emocionant, que desperti l'interès del receptor. La descripció acadèmica la formula el professor José Vidal-Beneyto: «El relato es la práctica de contar historias, es una nueva modalidad de comunicación que actualiza las estrategias de persuasión y desarrolla y profundiza las técnicas de la propaganda, utilizando los recursos del universo narrativo para crear una estructura receptiva y un clima emocional favorables al logro de los objetivos de quien los utiliza».

Hi ha una anècdota molt coneguda en aquest àmbit que descriu el relat amb senzillesa i perfecció. Un publicista argentí explica que travessava cada matí un parc quan anava a fer feina al seu despatx. Allà sempre es topava amb un cec assegut a un banc, que en els seus peus tenia un capell girat per amunt amb unes quantes monedes recollides i, ben al costat, un cartell que posava: «Som cec». El publicista cada dia es rascava la butxaca per donar-li una moneda, però un matí va dir al cec:

-«Avui no et donaré cap moneda. Només t'escriuré una cosa al cartell».

L'endemà el cec li va dir tot excitat:

- Què vares posar ahir al cartell? Vaig haver de buidar un parell de vegades el capell. Les monedes no paraven de caure...

-Idò molt senzill. Al teu «Som cec», vaig afegir: «Avui comença la primavera i no puc veure els seus colors».

El cec s'havia limitat a descriure el seu estat amb una informació. El publicista va afegir el sentiment per tal de persuadir als passants. Va incloure la informació en un relat.

1.4.... Comunicar valors, el nostre relat

L'Administració pública no sempre pot utilitzar en la seva comunicació els criteris publicitaris purs i durs, però en el segle XXI està obligada a practicar de forma continuada la persuasió de persones tant en el vessant intern (funcionaris i resta de treballadors públics) com en l'extern (ciutadans). Atès que el concepte «sentiment» és un terreny molt sensible a la manipulació, el substituïrem per un altre més neutre, «objectiu», però no menys important: els «valors cívics» de les democràcies avançades. Valors cívics tradicionals com la solidaritat, la justícia, la igualtat i la fraternitat... i els valors cívics més moderns com ara la transparència, la participació, el bon govern, l'ètica i la moral públiques, la sostenibilitat, el medi ambient, la preservació del patrimoni natural i cultural.... que seran el nostre «relat»

El Consell de Mallorca ha posat en marxa una campanya amb un eslògan que resumeix aquesta idea: «Públic vol dir teu».

1.5.La realitat percebuda

La persuasió es basa en una realitat amb un fort component psicològic. En comunicació institucional les coses no són com els emissors creuen que són, sinó com ho creuen els receptors, és a dir, els ciutadans. La realitat percebuda pel receptor s'implanta per damunt la realitat voluntariosa de

l'emissor. Sovint, el representant d'una institució pública diu allò tan sabut després d'una acció de Govern que ha estat molt criticada: «La iniciativa era bona però no l'hem sabut comunicar». Aquesta frase és el cant del cigne d'aquest representat públic, que hauria de deixar immediatament el seu lloc a un altra persona amb mentalitat més contemporània. La raó és molt senzilla: la comunicació forma part indivisible de la iniciativa pública. Mai cap acció pública és bona si no és bona la seva comunicació; són dos components inseparables.

- No parlem d'un nou descobriment; fa més de 150 anys Gustave Flaubert, l'autor de *Madame Bobary*, ho va deixar sentenciat: «No hi ha veritat, només percepció».
- Posteriorment, Albert Einstein també va incidir: «Els fets són els fets, però la realitat és la percepció».

1.6. La comunicació persuasiva

És evident que la definició no sona bé. Des de les administracions públiques es percep amb un cert regust a manipulació i a incitació malèvola de la confusió. Però és la clau de la comunicació del segle XXI, emprada amb més o menys fortuna per totes les institucions, empreses i col·lectius de la societat civil, ja siguin religiosos, ecologistes o veïnals. En realitat, avui és una reiteració de paraules perquè no hi ha comunicació si no és persuasiva. Si volem comunicar emocions, hem de persuadir.

La persuasió deriva cap a dos vessants: els racionals i els emocionals. Com és natural, poden interactuar tots dos en funció dels objectius. No basta anunciar les bondats d'un detergent perquè conté enzims, zeolites, agents oxidants i fosfonats amb una concentració de tensioactius... (argument racionals). El missatge només cobrarà efectivitat si va acompanyat del conegut «fa net més blanc i estalvia temps i doblers a cada rentada» (argument emocional).

La comunicació pública, interna i externa, es limita sovint a la primera part, la racional, amb l'exposició de xifres i percentatges. L'absència de persuasió la fa menys efectiva. En conseqüència caldrà tenir més en compte la segona, la que fa referència a les emocions i –en el cas de l'Administració– als valors cívics.

1.6.1. Persuadir amb paraules...

Amb el joc dels disbarats ja ens hem adonat de la dificultat de persuadir exclusivament amb paraules, atès que el recorregut entre l'emissor i el receptor està ple d'interferències que faciliten el malentès i fins i tot la confusió. A l'origen de gran part dels fracassos de l'activitat humana en tots els ordres solem trobar un error d'interpretació del missatge.

Figueras Bofill en fa una descripció gairebé humorística de les possibilitats de tergiversació en la comunicació oral: «Está lo que debería decir, lo que quería decir, lo que creía haber dicho, lo que callé, lo que realmente dije, lo que el otro escuchó, lo que entendió, lo que pensó que yo quería decir y lo que estaba esperando que dijera».

En conseqüència, degut als perills que se'n deriven, cap campanya de comunicació persuasiva, interna o externa, s'ha de basar exclusivament en l'expressió oral. De fet, davant l'allau de missatges, la franja més ampla del públic sent però no escolta. És corrent que es digui: «Ahir et vaig sentir per la ràdio però no vaig saber massa bé de què parlaves».

1.6.2. Persuadir amb el gest, el to, la mirada...

Quan parlem de persuasió té més interès la denominada comunicació no verbal, és a dir, aquella que s'elabora modulant el to de veu, amb postures o gests elegants, expressió amable, mirada clara, somriure noble... En qualsevol cas, l'acció verbal i la no verbal han de coincidir en el mateix sentit perquè aquesta darrera provoca més fiabilitat que el missatge literal. Citem un exemple adient: si demanem una direcció a un vianant i ens diu que girem a la dreta però amb la seva mà ens indica clarament cap a l'esquerra... la majoria de persones prendran el carrer de l'esquerra. Aplicant el mateix model del punt anterior, és corrent que es digui: «Ahir et vaig veure per la televisió; no vaig saber massa bé de què parlaves... però vas quedar molt bé».

El primer debat televisat entre candidats a la presidència del Estats Units es celebrà el 26 de setembre de 1960. Richard Nixon es va passar dotze hores tancat en el seu despatx amb els seus assessors per preparar les seves intervencions. John F. Kennedy s'ho va preparar tot sol, en una gandula a la piscina de casa seva, prenent el sol per tenir un aspecte més

saludable i atractiu. Ja sabem qui va guanyar el debat i es va convertir en president.

El 80% de la comunicació entre els humans és no verbal i el 95% es realitza a través del subconscient. L'Administració no pot romandre aliena a aquest fet i l'ha de tenir en compte l'hora de complir amb el seu deure d'informar a la població. S'ha de reconèixer que l'Administració és encara reticent a algunes innovacions i més en una matèria tan intangible i discutida com la comunicació, però ha de fer passes endavant en aquesta matèria, per no quedar enrederida de l'avenç general.

1.6.3. I sempre persuadir amb emocions

El domini de l'art de la persuasió permet la connexió emocional entre milers de persones i, per tant, crea vincles emocionals col·lectius. A la vegada és complex perquè tan important és el missatge que es transmet com allò que rep i interpreta el receptor. En qualsevol cas, la persuasió emotiva és la benzina que fa moure el relat.

Dues de les campanyes publicitàries històriques del darrer mig segle van ser inspirades en el relat emocional. Una beguda carbònica es va presentar com «*La chispa de la vida*», que ens fa ser optimistes cap al futur i ens desperta bons sentiments. Un calçat esportiu va mantenir durant trenta anys l'eslògan: «*Just do it*», que en una traducció lliure vendria a ser: «Senzillament, fer-ho»; tota una incitació a l'acció, a assolir els reptes, a la confiança en sí mateix. Cap de les dues marques venien producte sinó il·lusió.

El relat persuasiu és avui el més preuat instrument de comunicació per a la transformació d'actituds i de creences. És cert que ha rebut crítiques quan se n'ha fet un ús abusiu. En qualsevol cas, l'Administració pública l'ha d'adoptar per a l'estricta comunicació dels valors cívics de les democràcies avançades i la defensa dels drets i interessos generals del ciutadans.

1.6.4. Qui no arrisca no pisca...

El caràcter impermeable de l'Administració a les noves formes de comunicació ja es va foradant. Una prova n'és l'èxit del compte de *Twitter* de la Policia Nacional –justament una de les institucions en aparença més conservadores– que ja ha superat llargament el 1,7 milions de seguidors, per davant d'altres policies de més renom internacional com ara l'FBI. Les

claus del seu èxit estan relacionades amb la introducció d'un llenguatge popular, festiu i fresc en aquesta xarxa social. El seu *community manager*, Carlos Fernández Guerra, destaca no només l'augment de seguidors sinó la pròpia utilitat del sistema atès que la informació aportada per les legions de seguidors han permès detencions per narcotràfic, localització de testimonis claus, deteccions d'amenaques o fraus... Com diu el responsable d'aquesta iniciativa: «Hi ha administracions que no arrisquen, nosaltres ho hem fet i hem guanyat». Aquestes han estat unes de les seves apostes.

- *Bailando ♪ ♫ ♪ ♫ Bailaandoooo ♫ ♪ ♫ ¡Y mientras te flipas tu bolso o móvil están mangando! ♪ ♫ ♫ EVITA ESTA VERSIÓN de #Cancióndelverano*
- *Si has visto a algún camello (y no los de la cabalgata), cuéntanoslo a antidroga@policia.es No por competencia desleal, sino por lucro infame.*
- *Si te tienta jugar a #BreakingBad, debes saber que acabarás en el escenario d #PrisionBreak. En la vida real, jugar con drogas acaba MUY MAL*

2. COMUNICACIÓ INTERNA

Que tothom remi cap a la mateixa direcció

2.1. Vols sortir al *Fortune 500*?

Un dels requisits indispensables per ser inclòs a la prestigiosa llista de 500 empreses mundials de la publicació econòmica *Fortune* és presentar un Pla de Comunicació Interna com cal. S'ha acabat el temps en el qual els directius sabien tot el que passava a la seva empresa/institució i donaven les ordres de viva veu que tots obeïen dòcilment i amb dubtosa competitivitat. El Pla de Comunicació Interna és avui indispensable per qualsevol àmbit d'envergadura a l'Administració pública. Ha d'estar elaborat per mans expertes –assessors externs–, provocarà feina i costarà recursos econòmics; no val un llistat de mitja dotzena de punts que s'envia al personal per correu. És més seriós que això. La manca de comunicació interna apareix en tots els llistats de fracassos de col·lectius i de les institucions.

Johan Cruyff explicava que en un camp de futbol durant un partit hi ha 100.000 persones que criden per criticar jugades, alineacions i tàctiques. Però en realitat no més de 50 persones saben interpretar el que està passant realment en el terreny de joc. I només 2 o 3 persones (aquell dia estava generós) saben el que s'ha de fer per reconduir amb efectivitat el partit. En Comunicació es produeix una situació similar: tothom es veu capacitat per opinar i dirigir l'estratègia comunicativa, però són molt pocs (i molt experts) els que saben fer-ho amb solvència.

2.2. A la cimera de la piràmide... cap avall.

D'on surt un Pla de Comunicació Interna? Molt senzill: d'allà mateix d'on surt el de Comunicació Externa (molt més prestigiada a les institucions). S'origina en el punt més alt de la piràmide organitzativa i ha d'impregnar, en sentit descendent, tota l'estructura fins arribar als graons més baixos. La comunicació (interna i externa) és un compromís compartit per tot el capital humà de la institució encara que l'impuls parteixi des de la franja directiva.

En qualsevol cas, l'èxit d'un Pla de Comunicació Interna necessita de la col·laboració sincera de tots. Serà pensat per un grup reduït, però ha de

ser implantat entre tots. Ha de constituir-se en un projecte participat de dalt a baix i de portes obertes; les iniciatives desenvolupades en despatxos tancats ja no tenen futur perquè no aporten beneficis ni intervenen en les noves realitats.

Quan John F. Kennedy visità per primera vegada les instal·lacions de la NASA a Merritt Island, al nord de Cap Canaveral, es va topar amb un treballador que duia una granera a la mà, que va deixar la seva feina de fer net per saludar al president. Kennedy, que tenia molta cura en les relacions humanes, li va demanar si estava content amb la seva feina, a la qual cosa el treballador va respondre: «Clar que sí! Jo ajudo l'home a arribar a la Lluna». L'escena ha estat la més perfecta descripció d'una comunicació interna amb èxit.

El principal objectiu de la comunicació interna és que tots els integrats de la organització es sentin compromesos i sàpiguen cap a on va el col·lectiu. Cadascun dels treballadors sense excepció, de dalt a baix, ha de tenir ben clar quina és la seva contribució per tal que l'organització assoleixi els seus objectius.

2.3. Obrir portes als treballadors públics

Com és natural, obrir les portes de tots els despatxos de l'Administració als empleats públics és un canvi radical sobre els models anteriors. Donar audiència als treballadors públics perquè tothom sàpiga tot el que passa a la institució crearà pànic a certs directius. Certament és una audiència difícil, però també la més important. El vaixell no pot arribar a port només amb el capità i els seus oficials. És imprescindible una tripulació professional que comparteixi rumb i maneig de les veles i, en cas de remar, ho faci en la mateixa direcció i ritme. A més, haurà d'estar motivada i compromesa amb el port de destinació. Apostar per la comunicació interna és fer-ho per arribar sense novetats als objectius marcats.

2.4. S'acaba el ball de papers

Les connexions de comunicació que uneixen els distints departaments de l'Administració són sovint difuses i jeràrquiques i, per tant, més allunyades del model modern de comunicació interna. A pesar de la inevitable irrupció digital, encara avui el paper gaudeix d'un prestigi que, malgrat que hagi passat de moda, es manté en gran mesura. Portasignatures, carpetes,

sobres tancats, notes, oficis... Perdura el formalisme de la informació escrita en paper, que es desplaça pels despatxos a velocitat de tortuga i que sovint dorm un parell de dies en un racó d'una taula de despatx.

Afortunadament, aquest ball de papers està disminuint i camina, encara que lentament, cap el cementiri. L'enterrador, com és obvi, és la tecnologia digital de la comunicació. D'entrada, el famós ofici «De... A...» ja està pràcticament substituït pel correu electrònic, que circula pels despatxos com una fletxa a la velocitat de la llum, directe, proper i de resposta immediata.

2.5. Guerra al rumor

La comunicació interna comporta evidents efectes positius, des de l'increment de l'eficàcia i la producció, el retorn de la inversió, fins i tot el descobriment de talents. També aporta beneficis, alguns dels quals són inquantificables econòmicament com ara la satisfacció del client intern i la certitud en el personal, que té clars els objectius, la planificació, la informació i el to de la comunicació.

En realitat és una manera de reduir la potencia destructora del rumor, el «m'han dit que...», que causa un greu perjudici a l'organització i als propis treballadors.

Amb Pla o sense Pla, sempre es desenvolupa un tipus de comunicació. La no-comunicació no existeix. El propi silenci és una mena de comunicació; amb efectes negatius, però ho és. El Pla de Comunicació Interna, dut a la màxima reducció, no és més que donar la paraula a tothom perquè s'estableixi la connexió en totes direccions, de dalt a baix, de baix a dalt i també en horitzontal.

La frase «a la feina no és parla» és ja una resta arqueològica enterrada per sempre més. Ara tothom ha de tenir potestat i oportunitat per prendre la paraula.

2.6. Intranet: Tots surten a la foto

La peça essencial de la comunicació interna és la Intranet institucional, que hauria d'aparèixer com a pantalla principal cada vegada que un treballador encén el seu ordinador. És l'àgora dels treballadors públics o, si és vol, la recreació (durant tota la jornada) de la xerradeta de cafè on es parla de feina. És precís, però, una Intranet que comuniqui i, sobretot, que sigui

participativa i interactiva amb tots els canals oberts en qualsevol direcció. No s'ha de convertir en un tauler d'anuncis on s'aferren comunicats amb una xinxeta.

Cal constatar que algunes jerarquies de les administracions públiques encara tenen recel a rebre respostes i suggeriments dels funcionaris. Quan més aviat s'esvaeixi aquesta desconfiança, millor anirà la marxa de la institució perquè es tracta d'un error evident: en el món de la web social (Intranet) ja no existeixen les audiències passives, sinó que la participació forma part essencial d'aquest univers. Tothom ha de sortir a la foto.

L'antiga imatge del funcionari s'ha esborrat. La immensa majoria de treballadors públics necessiten avui sentir-se partícips d'un projecte que marqui la diferència i dur a terme la seva feina de la millor manera possible. Volen treballar en un entorn en el qual s'aposta pel capital humà, per les fortaleses personals i no es posa l'accent en les debilitats. Tots valoraran molt positivament treballar en una institució coherent, oberta i avançada.

Segons el *IV Estudio de la comunicación interna en las empresas españolas* de l'Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, la Intranet –o el portal del treballador– és l'eina de comunicació interna més valorada pels propis treballadors (89,85%) i, al mateix temps, supera i substitueix progressivament els canals tradicionals com ara la revista impresa (75,6%).

2.7. Les xarxes socials, un món de noves sensacions

La Intranet és l'eina, però l'univers són les xarxes socials, sense les quals cap política de comunicació interna (ni externa) és avui possible. És indispensable, però, que cada administració que gira en torn a aquest planeta digital defineixi clarament les línies mestres de la seva actuació a les xarxes: la informació que s'ha de compartir, l'estil i el to de la comunicació. El repte és expressar clarament i amb les formes actuals allò que es pensa. Els nous temps de les xarxes socials demanen una nova forma de fer i d'explicar les coses. És important que les persones encarregades d'aquest àmbit estiguin molt presents a les xarxes, que coneguin, visquin i sentin la cultura del 2.0.

«Qui sap pensar, però no expressa correctament el que pensa, està en el mateix nivell de qui no sap pensar». Aquesta antiga sentència de Pèrcles serveix per il·lustrar la necessitat adoptar una expressió adient

i corresponent al segle XXI, que ha començat amb l'eclosió de les xarxes socials com a protagonistes de la comunicació.

2.8. Comunicació tecno-administrativa per comprendre millor la societat

Els responsables de l'Administració pública han de submergir-se en el món de la tecnologia de comunicació per comprendre millor com ha de ser el funcionament de la pròpia Administració; no han allunyar-se de la societat a la qual serveixen i, d'aquesta forma, adequar les respostes a les noves demandes que es formulen.

Segons l'estudi *Our Mobile Planet* de *Google*, 8 de cada 10 usuaris cerquen serveis i productes mitjançant els seus terminals mòbils (telèfons intel·ligents, tauletes, etc.). Aquesta realitat marca un camí a seguir: l'Administració pública ha d'invertir menys en seus físiques i migrar cap a les xarxes socials i la telefonia mòbil. Qui no compregui aquest fenomen quedarà obsolet en dos dies. Qui aposti per l'ús d'aquestes tecnologies optarà a les noves possibilitats que ofereix un entorn de tecnologia comunicacional que s'innova dia a dia. Nous relats amb nous formats.

Un fet viscut per una gran corporació industrial nord-americana il·lustra el perill de quedar despenjat de la nova visió. Preparaven el recanvi d'un dels seus càrrecs estrella per donar un nou impuls a la companyia. L'àrea de comunicació va preparar una sofisticada estratègia per transmetre el canvi a l'opinió pública i als competidors, que incorporava fins el més mínim detall de com s'havia de fer l'anunci. Deien que tot ho tenien controlat. Tot menys que la filla del nou directiu, duta per l'amor i l'admiració filial, difongués per *Twitter* 24 hores abans del dia D un missatge de felicitació al seu pare. Pocs minuts després, la sòlida i preparada estratègia de comunicació s'esbucava com un castell de cartes.

2.9. No és «o» sinó «i»

La comunicació interna ha trobat un gran aliat: la web social –Intranet– i les participatives xarxes socials, que han canviat les regles de joc en tots els àmbits, inclosa l'Administració pública. A pesar de les resistències gairebé congènites als grans canvis, les institucions no han pogut tancar les portes al nou univers que dissenya la tecnologia, que no es limitarà al camp de la comunicació sinó que transformarà estructures, dinàmiques i fins i tot els procediments administratius.

Però aquesta gran aposta no és incompatible amb les eines clàssiques de comunicació interna, de caire més presencial. Els grans beneficis de l'abstracció digital completen el format comunicatiu amb la calidesa que desprèn la presència. No és tecnologia «o» personalització, sinó que emprarem una cosa «i» l'altra.

En conseqüència no s'ha de descartar les connexions personals. Un «bon dia» sincer i amable, així com un somriure franc, segueixen sent indispensables en les relacions internes dels col·lectius. També són precises les reunions de contacte directe, la distribució de fulletons i cartells, actes interns de celebració (Nadal, celebracions, jubilacions...)

Altres eines tradicionals formen part indispensable de la Comunicació interna moderna, encara que s'expressin essencialment per canals digitals: formació, enquestes, avaluacions, campanyes d'acció social, manuals de benvinguda...

Aquesta simultaneïtat de ambdues fórmules és imprescindible. De decantar-se només per la moderna poden produir-se situacions còmiques com la d'aquell cap de servei que, impulsat per l'onada digital, va dir a tres funcionaris que col·laboraven amb ell que a partir d'aquell moment es comunicarien únicament i exclusivament per @mail. Podria haver estat una bona idea si no fos perquè... els funcionaris treballaven a menys de tres metres del Cap de secció. Les rialles van durar quinze dies.

2.10. Les eines del gran pas endavant

La comunicació interna actual es congria amb una extraordinària caixa d'eines en les quals avui trobem: Internet i Intranet, el correu electrònic, videoconferències, la telefonia mòbil i totes les aplicacions per a l'enviament de missatges, el butlletins electrònics, les xarxes socials internes i externes amb els seus blogs i fòrums de participació, el «*microbloggin*», els «*webminaris*»...

Els avantatges de la comunicació interna són evidents després d'haver estat reforçada amb la irrupció de les noves tecnologies, que han obert un nou univers d'una envergadura colossal, els límits de la qual avui encara ens costa veure.



Un estudi d'*Intel* recull el que passa a les xarxes en UN MINUT!!!! Està fet en 2014 i, per suposat, avui les xifres són encara majors.

- 38.801 pàgines de *Wikipedia* són vistes.
- 194.801 aplicacions de mòbil són descarregades.
- 38.194 fotos són compartides a *Instagram*.
- 138.889 hores de vídeo són reproduïdes a *Youtube*.
- 23.148 hores de vídeo es visualitzen a *Netflix*.
- 347.222 *twitts* es publiquen.
- 3.300.000 continguts de *Facebook* són compartits.
- 6.900.000 missatges de *Facebook* són enviats.
- 4.100.000 recerques a *Google*.

Parlem de 60 SEGONS !!!!

3. COMUNICACIÓ EXTERNA

Comunicar amb encert... i sobreviure

3.1. Introducció

Si sotmetem a la recerca de *Google* el terme «*Plan de comunicació*», n'apareixeran 53,7 milions de mencions en 0,8 segons. Com només ens farà falta un, en el nostre cas ens sobraran 53.699.999 plans. Davant aquest allau de material d'impossible gestió, ens atindrem a certes fites essencials d'utilitat prèvia, de les que no apareixen en els manuals. En tot cas, en els documents annexos es proporcionaran exemples de plans de comunicació i formes de dur-los a terme. En el present document es farà una ruta pel complex panorama dels mitjans de comunicació d'avui: els tradicionals i les xarxes socials. Així mateix, s'oferirà un manual de supervivència i primers auxilis per sortir sense ferides del laberint de la comunicació.

3.2. Per la selva de la comunicació tradicional

3.2.1. El desconcert dels mitjans de comunicació de sempre

Ja ha sonat el toc de corneta de retirada dels mitjans que han compostat la base comunicativa dels darrers cinquanta anys. Motius? La manca d'adequació als nous temps i l'aparició de les xarxes socials. Es parla del final d'una etapa i de l'aparició d'un nou paradigma. Bill Gates, molt més directe, cada vegada que arriba a la seu d'un diari sol dir: «Aquí fa olor de mort...». Arreu del món, els diaris impresos sofreixen crisis que empitjoren dia a dia. Per un moment, es va creure que la solució passava per un canvi en la producció: abandonar el paper i editar-se en format digital. Però a hores d'ara, encara no s'ha trobat el model de negoci adient que retorni els beneficis perduts. La premsa escrita no només perd negoci, també perd influència social.

Un exemple real pot il·lustrar la pèrdua de pes dels diaris impresos en paper. Fa poc més de dos anys es va vendre un diari de prestigi mundial: el «*Washington Post*». Els seus redactors freqüentaven els despatxos de líders internacionals, els quarters generals de tots els conflictes bèl·lics i provocaven la caiguda de presidents dels Estats Units, com va ser el cas de Richard Nixon pel cas *Watergate* (1974). L'anomenat popularment «*Post*» fou venut a Jeff Bezos, el gran patró d'*Amazon*, per 250 milions de dòlars. Va dir que el

va comprar per motius sentimentals i que va pagar un sobrepreu per tal de saldar tots els deutes que el diari arrossegava. Mesos després, Mark Zuckerberg, l'amo de *Facebook*, comprava *Whatsapp* per l'astronòmica quantitat de 22.000 milions de dòlars. Un diari històric i una aplicació de missatgeria telefònica tenien una diferència de valor de 250 a 22.000. El preu fa la importància.

3.2.2. Manca de renovació

La lenta agonia i pèrdua d'influència de la premsa escrita radica en la manca de renovació. El diari és encara avui, en essència, el mateix producte que es publicava fa un segle: fulles de paper imprès. Els canvis han estat purament cosmètics: color, disseny, fotografia... No ha trobat el camí de la innovació definitiva. És paradoxal que els que han escrit durant dècades la necessitat de renovació entre polítics, empresaris, institucions... s'enfonsen ara, precisament per manca de renovació.

3.2.3. El 90% es llença als fems

Quatre de cada cinc lectors de diaris només se fixen en els titulars, les fotos i els peus de foto. La resta comença a llegir la notícia, però la gran majoria no passa de les 10 retxes, abandonant després la lectura. El diari imprès és avui un objecte de consum informatiu que està passat de moda. Què diria el màître d'un restaurant al constatar que els seus comensals només es mengen el 10% del que els ha servit al plat...

Cal dir, no obstant, que els diaris estan sobrevalorats per les elits institucionals, polítiques i socials, que solen apreciar exageradament la informació que les concerneix directament.

Conten que Vicente Álvarez Areces, quan fou president d'Astúries, prohibia als seus consellers llegir la premsa escrita abans de l'hora de dinar. Així podien dur a terme la gestió del seu departament segons el seu saber i voluntat, sense sentir-se influenciats pels comentaris dels diaris, que sovint els conduïen cap a l'error en les seves decisions.

3.2.4. Ni tan sols la banalització

Els gestors de la premsa escrita no han estalviat esforços per tractar d'aturar el procés de decadència que a mig termini els durà a perdre no

només el negoci sinó la seva capacitat d'influència social com a mitjans de comunicacions de masses. El darrer salvavides ha estat el procés de banalització dels seus arguments periodístics, pel qual han inclòs a les seves pàgines arguments periodístics o informatius que abans eren exclusivitat dels setmanaris denominats com a «premsa rosa»: relacions amoroses entre famosos, decoració, cuina, curiositats insòlites... Però, tot i així, no han aconseguit aturar l'enfonsament.

De fet, han assumit el dubtós paper de venedors de quincalla i productes de consum: amb el diari es poden comprar mocadors, ulleres, col·leccions de cotxes antics, ventalls, camisetes... Això tampoc ha servit per aixecar els seus comptes d'explotació.

3.2.5. L'experiència digital no aporta sortides empresarials

Tos els diaris tenen avui la seva versió digital, la qual, en termes generals, no ha aportat més lectors i, per contra, ha restat vendes del diari en paper. En realitat, els digitals no solen ser més que alguns dels textos impresos per la rotativa traslladats a la pantalla de l'ordinador o de qualsevol terminal, ja sigui una tauleta o un telèfon. No s'ha creat un producte interactiu, amb un nou llenguatge visual i format innovador.

La majoria dels intents de cobrament per la versió digital del diari han fracassat. El consumidor espanyol no està avesat a pagar per llegir notícies a Internet; quan veu una pantalla de subscripció –per econòmica i avantatjosa que sigui l'oferta– abandona la pàgina. Sap que en trobarà d'altres gratuïtes. El camí de futur és la consolidació de dos versions de digitals: una amb tot el diari i cobrada a preu similar al de paper, seguida per elits i minories informades; una altra gratuïta, farcida de publicitat a cada pàgina i només amb un mínim de notícies d'agència.

En conclusió, a l'hora de preparar una estratègia de comunicació institucional s'ha de tenir en compte aquesta situació decadent de la premsa escrita i evitar, com s'ha vist, la tendència a sobrevalorar-la per pura inèrcia del passat.

3.2.6. La ràdio com alternativa?

Per valorar el pes de la ràdio en el panorama comunicatiu i d'influència social basta amb analitzar una dada. El canal radiofònic més escoltat a les Illes Balears és *Los 40 Principales*, una fórmula musical, sense cap informatiu. En conseqüència, des del punt de vista institucional, és una bona plataforma per incloure falques publicitàries de temes relacionats amb els joves, però poca cosa més.

3.2.7. El totxo polític i institucional

Una de les característiques més ben perfilades de l'oferta radiofònica a les Illes Balears és la de l'excés de presència política i institucional en els seus informatius. Paradoxalment, aquest perfil no és bo per les administracions públiques, perquè l'oient no presta l'atenció necessària i es perd en un marasme de declaracions. En l'actual situació política, amb una gran diversitat de partits, tots desfilen dient la seva, la qual cosa crea un excessiu renou difícil de desxifrar i, en conseqüència, provoca el desinterès immediat de l'oient. A més, abunden les tertúlies de caire polític, que no són més que un recurs molt econòmic per a omplir hores de programació i molt efectiu per a perdre audiència generalista.

La ràdio és el màxim exponent del periodisme declaratiu, ja molt desprestigiat. La declaració d'«X» és immediatament traslladada a «Y» perquè respongui. Tot d'una es demana opinió a «X» de la resposta d'«Y». Després es contacta amb «Z» per demanar-li el parer sobre el creuament enverinat de declaracions entre «X» i «Y». Així es pot complicar fins a l'infinit...

3.2.8. L'excés de dramatisme

El caràcter d'immediatesa de la ràdio fa que sovint les informacions es serveixin a l'oient amb una dosi excessiva de dramatisme. Cada setmana s'anuncia la fi del món per a la propera, i que serà de cada vegada pitjor. Cada notícia crema l'anterior. Un clau treu un altre.

Un altre dels seus perfils primaris és la tendència al predomini de la informació de conflicte. Qualsevol informació d'envergadura social patrocinada per una institució pot passar a un segon pla per una suposada contradicció entre dos membres d'aquest mateix ens. Aquest és un altre

punt a tenir en compte a l'hora de treballar amb la ràdio per difondre l'activitat institucional.

3.2.9. La franja de les mestresses de casa

A la ràdio, es denomina d'aquesta forma els horaris de mig matí, ja que normalment són escoltats per les persones que romanen a ca seva. A diferència dels informatius és una ràdio tranquil·la, amable, divertida, pròxima, participativa i curiosa. Durant molt de temps ha estat injustament tractada per la superficialitat dels seus arguments, però la realitat és que és un terreny molt abonat per introduir missatges institucionals i polítics.

3.2.10. I la tele...? Idò instal·lada en la *suprarealitat*

L'única televisió d'àmbit balear que existeix a l'Arxipèlag és *IB3*, actualment en un procés de transformació i voluntat de modernització tant pel que fa als informatius com als programes. No obstant, encara cau en el mateix parany de la ràdio oferint un excés d'informació política i institucional, la qual cosa no fa més que davallar l'interès de l'audiència. El repàs diari a totes les institucions de cada illa provoca la creació d'una *metarealitat* en la qual només s'hi troben satisfets els periodistes i els representants polítics i institucionals. El fet de ser un mitjà de comunicació públic no l'obliga a expulsar als espectadors de la pantalla amb una informació avorrida.

Fet real: un candidat a les eleccions municipals és entrevistat durant una hora per la televisió local del seu poble. S'emet l'entrevista tal i com s'han emès les dels altres candidats. Es dona la circumstància que el mateix dia la televisió es declara en fallida perquè no pot fer front als deutes contrets. Deixa de fer programes, però per ocupar la freqüència emet contínuament el programa del darrer dia. Una setmana després, el candidat va haver de moure cel i terra perquè es deixés d'emetre a diari la seva entrevista. La gent el maleïa quan, de nou, tornava a sortir a la pantalla per enèsima vegada. La sobreexposició televisiva acaba per avorrir.

3.2.11. El fatídic interès humà

Des de fa anys, la lluita per les audiències ha instal·lat a les televisions la consigna de treballar temes i arguments d'«interès humà». Sovint, aquesta

definició té una derivació viciosa que confon els temes interessants amb els tòpics folklòrics. Cuina tradicional, pagesia, festes populars, costums, rondalles... tenen un protagonisme a la pantalla que no es correspon amb la diversitat de la població, una part important de la qual es sent allunyada d'aquestes propostes, sobretot quan es presenten de forma continuada i exclusiva.

Aquesta circumstància fa que no sempre s'expliqui clarament tots els extrems de l'evolució de l'atur a les Illes Balears –per posar un exemple–, però sí que es coneguin les temperatures màximes i mínimes de la majoria de pobles.

La franja més ample d'espectadors d'*IB3* és la que correspon a persones majors de 55 anys que viuen als pobles.

La necessitat de donar espectacularitat a les propostes televisives ha topat amb un gran aliat: la informació meteorològica, que és avui un dels grans temples argumentals. Se n'ofereix de forma continuada i detallada. Una exageració. La televisió sembla decidida a demostrar als seus espectadors que a les Illes Balears a l'hivern fa fred i a l'estiu, calor.

3.3. En el trapezi de les xarxes socials

3.3.1. Els danys col·laterals d'un bon instrument

Les xarxes socials s'han convertit en el més gran instrument de comunicació del segle XXI. Si els mitjans de comunicació tradicionals són un instrument que s'interposa i modula el missatge entre l'emissor de la notícia i el receptor, les xarxes socials, essencialment *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* i *Periscope*, eliminen aquest inconvenient i faciliten el circuit directe de boca a orella. A pesar de la bondat teòrica del sistema, el seu ús pràctic genera un seguit de danys col·laterals no gens menyspreables.

3.3.2. Presoners del gran enrenou

L'horitzontalitat comunicativa, el missatge expressat directament, sense intermediaris, semblava dibuixar un nou univers de la comunicació net, sense cap tipus de contaminació... La realitat, però, ha estat molt distinta. Avui, just obrint l'ordinador, la tauleta o qualsevol terminal digital, apareixen dotzenes de persones que, amb els seus altaveus de les xarxes,

ens emeten amb gran enrenou els seus missatges propis, sense mediatitzar, que no solen ser més que les seves curolles. Gent que abans no tenia altre espai que les «Cartes al director» dels diaris i del que no podien abusar, ara tenen l'oportunitat de passar la seva jornada exposant *urbi et orbe* les seves dèries sense limitació.

El periodista John Carlin ha expressat perfectament el fenomen de les xarxes socials catalogant-les com la taverna dels borratxos cridaners, allà on tothom parla a tothom però ningú escolta. A més, a part de la clientela habitual de la taverna, es camuflen els professionals del renou a la xarxa: els denominats *trolls*, que no tenen altre objectiu que pujar els decibels i crear tensió.

En definitiva, un exemple perfecte d'incomunicació provocat per l'instrument més perfecte de comunicació.

3.3.3. Totes les versions de la falsedat

És tasca difícil però també indispensable autenticar cada una de les informacions que apareixen a les xarxes socials. Abunden notícies insòlites i transcendents, l'origen de les quals no és més que la imaginació – sovint malèvola – de qui les ha publicades. L'honor de les persones, de protecció escrupolosa en els mitjans de comunicació tradicional, es veu impudicament sollat entre el desinterès general. La inexactitud de propostes informatives de certes webs d'origen incert es produeix amb massa freqüència. Tot i així, generen tot un seguit de comentaris de tot tipus: un absurd esforç de participació col·lectiva sobre una notícia que resulta falsa.

3.3.4. L'esbucament de la jerarquia de criteris

Les xarxes socials i la falsa democràcia horitzontal que proposen són utilitzades sovint amb una finalitat devastadora: l'esbucament de la jerarquia de valors i de criteris, que és la base de la democràcia i el progrés. Sota el concepte fals que estableix que totes les opinions tenen el mateix valor, moltes veus intel·ligents queden ofegades entre l'exposició de beneitures. És més: els ignorants i els superbs sovint guanyen el debat a les xarxes només amb recursos dialèctics de tercer ordre però molt efectistes.

Un cas verídic: un debat tramés per *streaming* per una televisió local en torn a la curació del càncer. Intervé el cap d'oncologia d'un hospital de Palma i un naturista. Una moderadora fa les presentacions i els convida a una primera intervenció. L'oncòleg parla de *TACs*, *PETs*, d'enzims, d'investigació i de nous protocols... El suposat naturista parla de bistecs que s'apliquen sobre la zona infectada pel tumor amb la qual cosa, per un sistema de fricció de cèl·lules com el que provoca el microones, es redueix la tumoració i no es precis aplicar quimioteràpia. Cap telefonada al programa fa cas dels coneixements de l'oncòleg; totes es dirigeixen, interessades, cap als efectes del miraculós bistec del naturista. D'això se'n diu irresponsabilitat del mitjà i incompetència de l'opinió pública.

3.3.5. Taules amb berenars i moixets juganers

En el mes d'abril de 2012, *Facebook* va comprar *Instagram*, la xarxa social fotogràfica, per 1.000 milions de dòlars. Un instrument de comunicació de primer ordre. Uns anys després, les estadístiques assenyalen que cada dia, entre les 7 i les 10 del matí, 400 milions de fotografies d'una taula ben parada per berenar creuen tot el planeta d'una banda a l'altra, fruit de l'alta tecnologia d'*Instagram*. A *Facebook*, les fotos i vídeos de moixets juganers ocupen el primer lloc dels arguments comunicatius amb més d'un 30% del total d'entrades a la xarxa. La gran ciència de la comunicació planetària al servei de les petites humanes.

Aquesta visió crítica de les xarxes socials no té un altre objectiu que situar els responsables de la comunicació institucional en la realitat d'allò que més interessa i que acumula més «*m'agrada*» entre els usuaris. Que tinguin en compte que les ocurrències i tota la varietat d'inexactituds solen guanyar per *KO* a la comunicació seriosa i a la veritat.

3.4. A qui ens dirigim?

3.4.1. On són i què pensen lectors, oients, usuaris digitals i espectadors

Habitant en aquest espai caòtic de mitjans de comunicació es troben els ciutadans consumidors d'informació. No formen un grup compacte i coherent, sinó que estan agrupats per distints interessos. En conseqüència,

no hi ha una recepta única per dirigir-se a ells; en cada iniciativa de comunicació serà precís realitzar l'anomenat *anàlisi situacional* per tal d'esbrinar els seus interessos i necessitats, que són molt distints i, sovint, sorprenents.

Una experiència personal: tot d'una que vaig ser nomenat director de *Diario de Mallorca*, vaig procedir a una nova maquetació de la publicació per tractar de guanyar agilitat visual. Per constatar personalment el seu impacte, vaig voler rebre totes les telefonades dels lectors sobre aquest tema. La més curiosa va ser la d'una senyora que es volia donar de baixa com a subscriptora del diari per les dificultats que li ocasionava la nova ubicació del «crucigrama». En realitat, els *Mots Encreuats* havien passat d'una pàgina parell a una senar, concretament la penúltima del diari. Això feia que, al no tenir un «coixí» de pàgines davall, la punta del bolígraf de la senyora patinava i no escrivia bé. Com és natural, l'endemà el «crucigrama» va aparèixer en una pàgina parell. Habitualment es sobrevalora la qualitat de l'interès dels consumidors dels mitjans de comunicació.

3.4.2. Esports i esqueles...

Les enquestes sobre els hàbits de lectura de diaris resulten enganyoses. És un fet comprovat: una franja important de lectors manifesta que l'interessen els articles de fons, la política internacional, els reportatges científics... quan a l'hora de llegir es decanta pels esports, els succeïts, les esqueles i, com hem vist, el *crucigrama* i altres entreteniments. Generalment són assumptes molt allunyats dels arguments proposats per les institucions i l'Administració pública...

3.4.3. Sota l'impacte de la crisi econòmica

Els darrers anys de la gran recessió han fet forat a les pautes de consum dels mitjans de comunicació. Se'n consumeixen més però es digereixen menys. És a dir, hi ha interès per conèixer les notícies però es practica un oblit immediat. Res no queda ni perviu.

En paral·lel, la crisi econòmica ha impulsat als mitjans de comunicació a oferir més informacions –la majoria d'elles de caire dramàtic– amb la qual cosa es dona la paradoxa que mai s'ha disposat de tanta informació però, a

la vegada, mai s'ha oblidat tant aviat. Mai s'ha deixat de processar tant el flux informatiu com ara.

3.4.4. El més gran allau de notícies cau sobre la ciutadania

Una persona de classe mitja/baixa de fa cent anys rebia al llarg de la seva vida un volum d'informació equivalent al que presenta avui un diari dominical, amb els seus suplementos. Això fa, com ja hem vist, que el receptor d'aquesta informació sigui incapaç de gestionar els centenars, fins i tot milers, de missatges que li arriben per qualsevol mitjà. Com és natural, el receptor s'ha de protegir contra aquest bombardeig comunicatiu: capta els missatges però no els metabolitza. Només ho farà amb aquells que estiguin fora de format, els que circulin per davall les ones del radar. És una dada a tenir en compte a l'hora de comunicar des d'una institució.

L'excés d'atenció comunicativa comporta conseqüències subtils però molt negatives a causa de la distorsió que provoca. Si ens mirem contínuament al microscopi la nostra pell veurem brutors i imperfeccions a pesar de que ens fem net a diari. Si apropem la lupa crítica sobre un personatge hi trobarem defectes, de la mateixa manera que si el mirem de lluny arribarem a veure virtuts. De molt a prop podrien arribar a veure com un ser menyspreable a José Múgica («No soy pobre, vivo con lo justo para que no me robe la libertad»). Si allunyem molt la visió, una persona com Donald Trump podria caure simpaticot. («Puedo ir pegando tiros por Manhattan y me seguirían votando»).

3.4.5. El gran embolic comunicatiu

La ciutadania actual té avui un fort comportament temorós davant les incerteses de futur sobre la seva vida quotidiana i de la seva família. Això fa que hagi augmentat el seu escepticisme sobre les informacions que provenen de les institucions. La crisi econòmica ha enfonsat la credibilitat de les institucions i de la classe política que les dirigeix. Les grans dificultats fan sorgir en la societat un sentiment atàvic: la recerca de culpables de totes les desgràcies que ens cauen damunt. Fa uns milers d'anys es sacrificava un boc expiatori. Avui es sacrifica al polític en general, gairebé sense distincions entre un o un altre, en un ambient de desgavell interpretatiu sobre el que està passant.

El dibuixant Peridis resumeix molt bé aquesta situació quan publica una vinyeta d'una persona major que mira la televisió i diu: «En el PSOE dicen que PODEMOS ganar y vuelven a fichar al juez Garzón. Las Bolsas por

los suelos porque el niño de pecho que apareció en el Congreso es de Esperanza Aguirre, que ha tenido que dimitir. Qué jeta la Colau, que dice que tiene que fregar escaleras para llegar a fin de mes. Y, a todo eso, ZP sin dimitir».

3.4.6. «Les institucions no es preocupen dels meus problemes reals»

La ciutadania, que encara arrossega les crueltats socials de la recessió econòmica dels darrers anys, ha perdut la confiança en les seves institucions perquè té la sensació que no es preocupen dels seus problemes quotidians. La realitat és que hi ha un problema greu de llenguatge comunicatiu i de mitjans de comunicació.

L'agenda institucional i política s'expressa amb un llenguatge molt diferent del parlat dins les llars a l'hora de menjar a taula. Se'ls parla de «vocals del Poder Judicial», de «reformes institucionals de caire federalista», de «reservar l'aplicació de la LOMCE», per no parlar de la ja famosa «prima de risc», que tots vàrem conèixer de la seva existència fa 5 anys.

Aquesta pèrdua de confiança provoca una profunda injustícia a l'hora de valorar l'actualitat informativa perquè es produeix des de certa incompetència per part de l'opinió pública. Ens trobem davant el retrat tòpic d'una ciutadania en crisi, amb poca capacitat d'anàlisi crítica i disposada a fer cas a «trilers» o a persones de bona fe però amb criteris errats.

Gran escàndol perquè un diputat no torna un mòbil però hi ha poca mobilització pels sous desorbitats i els guanys dels directius de les empreses elèctriques i petrolieres.

El pressupost del Congrés dels Diputats és de 93 milions d'euros i els dels equips punters de la Primera Divisió de Futbol supera el 600 milions d'euros. La vergonya i la indecència, però, només se l'adjudica al Congrés.

S'inaugura l'Hospital de Son Espases a Palma, un centre sanitari de primera línia i de tecnologia avançada. Un diari reproduceix en portada el comentari d'una malalta a una habitació individual que ella estrenava: «La merluza que me sirvieron estaba fría».

3.4.7. La raó i la mentida

La raó sempre perd davant la mentida ben estructurada, la qual adquireix per a la ciutadania una popularitat que acaba per imposar-se. Les mentides tenen màgia i, si van acompanyades de la deformació de paraules com «llibertat» o «justícia», encara tenen un efecte major. En definitiva, la mentida té una fàcil comunicació. És molt més fàcil enganyar que convèncer a algú que ha estat enganyat.

«Què pot fer la veritat freda i nua davant l'atractiu enlluernament de la mentida?» (Anatole France)

3.5 Manual pràctic de supervivència

3.5.1 La difícil relació d'amor i odi amb els mitjans de comunicació

Periodistes i responsables de comunicació institucional es necessiten els uns als altres i conformen un matrimoni que viu sempre a punt del divorci. Es tracta d'una parella desigual en la qual els primers tenen la cassola pel mànec. L'altra diferència essencial és que la feina del periodista és la de criticar la institució i aquesta no pot prendre l'actitud recíproca.

Ateses aquestes circumstàncies, més enllà dels contactes del dia a dia és important mantenir una relació de marc general: s'ha d'explicar al periodista el relat de la institució i proporcionar-li tota la informació de conjunt. És una forma d'ajudar-los en la seva feina perquè quan sorgeixin els fets concrets, sabrà interpretar-los com toca.

William Randolph Hearst – conegut al cine com *Citizen Kane* – va assenyalar que «notícia és tot allò que algú vol que no es publiqui. La resta és propaganda». En la seva sentència va ometre que ell cobrava per la publicació de certes notícies que algú tenia interès en fer públiques.

3.5.2 Pocs missatges a molta gent

La clau de la comunicació moderna està en transmetre pocs missatges i molt clars al major nombre de persones possibles. S'ha de posar èmfasi especial en aquesta qüestió perquè la tendència de les institucions és

actuar de forma contrària: comunicar moltes coses i molt detallades però no preocupar-se per si arriben a molta gent.

En aquest sentit, s'ha de fixar un pla semestral d'objectius informatius i no sortir-ne. No és aconsellable que n'hi hagi més de 5 i, en tot cas, al menys 3 han de ser permanents durant tota la legislatura.

És indispensable recordar que la institució ha de parlar a les persones a través d'un mitjà de comunicació, persones que volen solucions i esperances. Aquest és un objectiu antitètic al del periodista, que vol novetats i sorpreses. L'elaboració de cada informació ha de tenir en compte aquesta dualitat d'interessos i trobar punts de coincidència.

3.5.3 El porta a porta sempre funciona

Una realitat social relativament petita com és la balear admet encara la comunicació persona a persona, allò que s'anomena com marketing directe, porta a porta. Cada vegada que la comunicació institucional es dirigeixi a un col·lectiu ben identificat, a més de la comunicació a través dels mitjans habituals, es prepararan accions casa per casa, persona a persona, amb reunions i/o trobades que permetin la interactivitat entre emissor del missatge i el receptor.

3.5.4 Comunicació epistolar personalitzada

La personalització de la comunicació és essencial en temps de grans fluxos informatius impersonals. La carta dirigida a un nom i llinatge segueix essent un instrument molt vàlid. L'Administració, que genera dia a dia multitud de contactes, ha de tenir un *mailing* engreixat per tots ells. Encara que s'envii a través del correu electrònic, el missatge haurà d'anar dirigit al nom complet del receptor i firmat per l'emissor.

Algunes institucions han creat un gabinet de comunicació epistolar, que es fixa un objectiu d'enviament diari de cartes –correu, missatgeria o mitjans digitals– dirigides a persones que han mantingut un contacte amb l'Administració. Un senzill agraïment o una felicitació és un bon instrument comunicatiu.

3.5.5 Un nou llenguatge pels nous temps

Un llenguatge nou? Val la pena? És tan confortable fer allò que em fet sempre...! Notes de premsa, anuncis de publicitat, rodes de premsa amb

entrega de documentació exhaustiva... És indispensable utilitzar el nou llenguatge del relat institucional: una història seductora, creïble, emocionant i personal. Com hem vist en apartats anteriors, el relat és la cimera de la comunicació i es mou en el costal senzill, proper, humà i emocional de les coses. Un relat que posi a la institució al front de les reivindicacions i les esperances dels ciutadans. El relat substitueix la descripció integral i profunda del projecte que presentem i el que proposa és emoció i/o esperança.

En una campanya política a les Illes Balears un candidat s'havia après la lliçó al peu de la lletra i, en parlar de la defensa del valor de la igualtat d'oportunitats, en lloc de fer-ho en abstracte ho il·lustrava amb imatges emotives: «El que jo vull implantar és que tothom, vengui d'on vengui, sigui el que sigui el seu estatus social, tothom pugi per la mateixa escala; uns arribaran més alt perquè treballen més o tenen majors aptituds, altres no pujaran tant... Però el que jo em comprometo és a no deixar que ningú pugui en ascensor per passar davant els altres. Tothom per la mateixa escala! Ja s'han acabat els ascensors per als privilegiats!». L'exemple sempre provocava aplaudiments.

3.5.6 Una clau: diferenciar entre allò que és important i el que és interessant.

Per tenir-ho clar:

- Important és allò que surt al *BOIB*: inversions, pressuposts, plans, lleis, reglaments....
- Interessant és allò que surt en la llista *Lo más leído* dels digitals. El dia en que s'escriu aquest text, EL PAIS destaca en aquest apartat:
 - *Así es el verdadero macho alfa*
 - *Video: muere un hombre en su despedida de soltero al caer por una ventana*
 - *Al menos 11 números uno de Ciudadanos fueron antes candidatos de otros partidos.*
 - *La transformación de Megan Fox*
 - *Lo que tu móvil desvela de ti*

- *Obligada a ponerse un cárdigan en directo por las quejas de su vestido.*
- *La guerra del cangrejo rojo*

Feta aquesta diferenciació, el llenguatge de la comunicació institucional ha de transmetre arguments importants amb l'expressió d'allò que és interessant. Ha de constituir un mescla d'ambdues coses.

El llistat dels arguments més llegits als digitals no és una banalitat casual sinó el tipus de comunicació i llenguatge que la majoria de persones assimilen amb més facilitat.

3.5.7 Apunts breus com a recomanacions

- Fer plans semestrals de comunicació amb no més de 5 objectius prèviament decidits: 3 seran permanents, de legislatura, i 2 seran conjunturals. Per designar els objectius s'ha de partir de la pregunta: «Què volem que els ciutadans recordin de la nostra gestió?»
- El nou llenguatge informatiu ha de ser breu i impactant. El model *Twitter* por servir d'orientació. Els talls de declaracions a les televisions dels Estats Units han passat en 10 anys de 20 segons a 9 segons; pràcticament una sola frase per resumir accions sovint molt complexes. És precís preparar-ho minuciosament.
- A les xarxes socials, sempre que sigui adient, substituir el text per un *meme* (un conjunt gràfic format per imatges, fotos i petites llegendes).
- El contingut de la comunicació sempre ha de tenir el factor sorpresa a més de ser interactiu, amb opcions d'imprimir, enviar i reenviar.
- La redacció d'una nota no ha de començar fins que no s'ha decidit el titular que més s'adapti al relat i una frase pròxima a l'ocurrència. El text no pot superar el mig foli. En tot cas, es poden afegir documents com annexes. Un manual de caça de Miguel Delibes seria aplicable en aquest cas: «Antes de salir de caza es preciso determinar la pieza que se quiere cobrar y, por tanto, elegir el arma i el calibre correspondientes. De lo contrario, la partida se convierte en un tiroteo sin ton ni son sobre todo lo que se mueve que, además de ser infructuoso, supone un grave riesgo para los propios compañeros».
- Un error molt corrent en la comunicació: confondre els gustos propis amb els aliens. S'ha de treballar exclusivament amb els aliens.
- Desterrar la improvisació de la comunicació. La que sembla més natural i improvisada és aquella que més s'ha treballat.



- Concentrar tota la comunicació presencial en una sola persona, que a la vegada ha de ser el líder del departament. La comunicació des d'una taula o un faristol és ja un exercici passat de moda. El missatge presencial (amb les excepcions evidents) ha d'anar acompanyat d'un somriure.
- Mai donar res per comunicat del tot. La reiteració és la base de l'eficàcia. Avui, l'esposa del *César*, a més de semblar-ho, ho ha de comunicar expressament.
- En cas de dubte, optar per fer tot el contrari del que fins llavors s'ha fet. El percentatge d'encerts augmentarà.

COMPETÈNCIA 6: ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA

1. ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA

El ciutadà, usuari i finançador de l'Administració

1.1. La mala premsa...

L'atenció i l'orientació al ciutadà suporta, encara al segle XXI, una penosa càrrega de la nefasta herència de l'Administració espanyola. El propi perfil del funcionari és percebut negativament en l'inconscient col·lectiu, que el veu com un ésser privilegiat en les condicions de feina i que, per tant, no s'ha de preocupar del compliment de la seva tasca atès que no pot ser acomiadat. Aquesta imatge és la percebuda per gran part de la ciutadania i ja hem vist amb anterioritat que, en termes de comunicació, la percepció pesa més que la realitat. Lluny de ser un problema, aquest condicionament constitueix un repte de millora permanent atès que, quan els ciutadans constaten personalment una bona i útil atenció per part d'un funcionari, tenen la tendència a considerar-ho com a meravella i, fins i tot, sobrevalorar-ho.

Narcís Serra, ministre en el primer Govern de Felipe González (1983), manifestà en una entrevista realitzada al final de la primera legislatura que s'havien registrat importants canvis a l'Administració, fins i tot en col·lectius prèviament suspicços com ara l'estament militar, la policia o la guàrdia civil, que havien participat activament en els canvis assenyalats. La sanitat, l'educació, la justícia... la majoria de departaments ministerials de gran envergadura havien estat transformats amb les directius marcades pel Govern. Amb tot, el ministre reconeixia que havien tingut un fracàs: no poder consolidar l'obertura de l'Administració els capvespres, que era un dels compromisos del Govern.



Forges

Si a Google marquem la recerca de «chistes de funcionarios públicos», surten 507.000 referències en 0,42 segons.

1.2. Qui és el protagonista a les administracions públiques?

La resposta és obvia: el ciutadà. Però no sempre es té en compte que es tracta d'una persona que té cara, ulls, nom i llinatge. Cal remarcar-ho perquè rarament un funcionari es dirigeix al ciutadà pel seu nom, detall que fan, sense anar més enfora, molts serveis de telefonia amb els seus clients. Quan parlem d'orientació a la ciutadania parlem d'individus amb personalitat pròpia, no de nombres d'expedient. La humanització personalitzada de l'atenció al ciutadà no és només una fórmula de cortesia, sinó l'expressió d'un concepte d'administració pública vell de més de 200 anys que prové de l'Administració napoleònica, on es tractava a les persones com a «Ciutadà Tal».

1.3. Una carrera que mai s'acaba

L'orientació i l'atenció que reben avui els ciutadans està en els primers llocs de les polítiques de l'Administració pública. No hi ha pràcticament cap institució de volum mitjà que no publiqui el seu manual d'atenció a la ciutadania. Com a exemple, en els documents annexos figura el de l'Ajuntament de Trujillo, que té cert interès per ser un document molt treballat i per tractar-se d'un municipi de menys de 10.000 habitants. No cal dir que en els darrers anys s'han implantat estratègies de millora de la prestació d'aquest servei públic i s'han incorporat noves eines de tecnologies avançades que han permès un gran salt qualitatiu. Aquest avenç, però, coincideix també amb una superior demanda i creixent exigència per part d'una ciutadania que ja no es resigna com la del «*Vuelva usted mañana*», sinó que fa valer els drets que li pertoquen en una

democràcia avançada com la que pretenem ser, que ha de fer efectius els valor de més informació, més transparència i més participació. Per tant, l'Administració ha de prendre consciència que la carrera cap a la millora d'atenció i orientació als ciutadans no té meta, mai s'acaba.

1.4. Primer, aproximació; després, orientació

L'Administració no ha de tenir només un paper reactiu a les demandes dels seus clients, perquè, abans de poder formular la demanda, el ciutadà s'enfronta a un laberint de passadissos de l'Administració, de contestadors telefònics oficials i pàgines web dels organismes, que constitueixen molt sovint el primer entrebanc. En conseqüència, el primer esforç ha de ser propositiu i ha d'aplanar el camí de l'administrat cap a l'Administració, avui encara ple de dificultats i paranys.

Després, una vegada que la persona ja ha trobat l'accés i sap a quina porta de l'Administració ha de trucar, s'ha d'oferir al demandant la informació completa i facilitar la tramitació necessària de forma integral, sota el principi de finestreta única: una única veu orientadora per qualsevol tipus de demanda.

1.5. De portes endins

L'organització de la resposta a la ciutadania de portes endins de l'Administració s'ha de realitzar amb el prisma de la integració al manco a dos nivells:

- Unificació de totes les bases de dades en un sol programa que sigui utilitzat per tota l'organització. Els continguts han de ser actualitzats de forma permanent a fi de garantir la millor qualitat i utilitat de la resposta. És imprescindible crear una unitat especialitzada que «alimenta» i controli el flux de dades, que han d'estar rigorosament al dia.
- Creació dels canals de comunicació del ciutadà amb l'Administració. Uns han de ser físics (primer pas de l'orientació) i dissenyats des de la simplicitat i la comprensió immediata amb els instruments més moderns de la senyalística. Uns altres han de ser no presencials: telefònics i telemàtics.

1.6. El telèfon de sempre

Els usuaris d'Internet a Espanya estan en torn al 70%, la qual cosa suposa que el 30% no en tenen. 12 milions de persones estan al marge del món d'Internet i, lògicament, no són les més joves sinó les de més edat i més

necessitades d'ajuda a l'hora de relacionar-se amb l'Administració. Aquesta és una de les claus alhora de configurar l'atenció telefònica als ciutadans. El telèfon, el de sempre, és encara avui un instrument imprescindible per un segment important de persones. A les Illes Balears, el 012 funciona amb certa agilitat encara que en massa oportunitats dirigeixen al comunicant cap a una pàgina web.

El repte en l'atenció telefònica radica en, reduir al mínim possible els contestadors automàtics, ampliar horaris de resposta, eliminar els temps d'espera i, sobretot, garantir la màxima solvència de les persones que responen, les quals, a més de tenir un coneixement important de la gestió de les dades i respostes que es demanen, han de transmetre amabilitat, seguretat, eficàcia i compromís.

Experiència pròpia: Són les 10 del matí i telèfon al 012. Un contestador automàtic em demana si vull informació de Balears o si vull cita pel SOIB. Sense massa espera m'atén una senyora amb tractament neutre. Demano per un suposat borsí d'interins per empreses públiques. Em dirigeix a la pàgina web del portal de l'opositor perquè comprovi si existeix. No em dona major informació. No s'ha preocupat en saber si jo som una de les 12 milions de persones que no usen Internet. Tot i així vaig al portal i trobo 3 borsins, cap dels quals és per empreses públiques. No puc demanar si ja s'han convocat o si es convocaran de nou. Globalment, ha estat una informació imperfecta.

1.7. El difícil camí telemàtic

L'atenció telemàtica a l'Administració no té encara el volum que hauria de tenir en un país on el 70% de la població navega per Internet. Avui és un complement al canal presencial i telefònic, encara que el seu ús està en progressió constant. L'explicació més adient a aquesta circumstància és que, en termes globals, no presenta un accés fàcil per la majoria de ciutadans. La gran majoria dels llocs web de l'Administració no tenen possibilitat interactiva de xat o similar per resoldre dubtes sobre la marxa. I quan algú es bloqueja en la pàgina, li costa trobar el telèfon a on recórrer. No obstant això, l'administració electrònica és la via de futur sempre que el camí del seu desenvolupament es configuri sobre models senzills, fàcilment deductius i sense traves. L'exigència d'un certificat electrònic és, a hores d'ara, una pedra grossa en el camí de l'administració electrònica.

En 1910 s'incorporà la màquina d'escriure a l'Administració pública espanyola, tant pel que fa als seus propis textos com per als que rebien per part del ciutadans. La instauració va ser polèmica perquè no pocs administrativistes dubtaven de la validesa d'un text que només fos identificable per la signatura i no per la composició cal·ligràfica del propi text. Avui encara és viuen problemes semblants amb la informàtica.

1.8. El factor humà indispensable

Més enllà dels canals de comunicació entre ciutadania i Administració, preval el factor humà. Mai s'ha d'oblidar que tant presencialment, com per telèfon o per via digital, és una relació entre persones. En aquest sentit, el capital humà dedicat a l'atenció ciutadana és la clau de l'èxit i ha de ser capaç d'interactuar amb les persones que han de menester el servei de les administracions públiques. En les enquestes de satisfacció, els clients valoren l'accessibilitat, el temps d'espera o la comoditat de les instal·lacions, però la màxima valoració recau sobre les actituds dels funcionaris que els atenen: empatia, eficàcia, educació... La valoració sobre el factor humà arrossega, sovint, la valoració sobre tota la institució en el seu conjunt.

Els serveis d'orientació a la ciutadania visualitzen amb detall el compromís de les administracions amb la qualitat dels serveis que presten i la satisfacció dels usuaris. En aquest sentit, els ciutadans apareixen no només com a usuaris dels serveis sinó com a contribuents del finançament del servei públic.

1.9. La valoració del servei

El principi global de valoració del servei per part de l'Administració en relació als serveis que presta és particularment important en l'orientació a la ciutadania. Els experts en aquest tema assenyalen que s'ha de mesurar constantment les 5 dimensions de la qualitat del servei:

- Els elements tangibles: aparença física de les instal·lacions, els equips, el personal i els materials de comunicació.
- La fiabilitat: habilitat d'una organització per executar el servei de manera fiable i acurada.



- La capacitat de resposta: disposició a ajudar els clients i a donar-los un servei ràpid.
- La seguretat: coneixements i atenció que mostren els treballadors i habilitats per inspirar confiança i credibilitat.
- L'empatia: atenció individualitzada.