

BLOC C	LECTURES RECOMANADES
CONTINGUTS	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="576 495 1145 533">5.1. Negociació: persuasió i assertivitat<li data-bbox="576 551 1102 589">5.2. Comunicació interna i influència<li data-bbox="576 607 948 645">5.3. Comunicació externa<li data-bbox="576 663 911 701">5.4. Màrqueting públic<li data-bbox="576 719 991 757">6. Orientació a la ciutadania

En aquest document trobareu una sèrie de lectures obligatòries que poden ajudar-vos a elaborar un pla de comunicació. Són les següents:

- Exemple de pla de comunicació de la Universitat de Maza
- Guia per elaborar un pla de comunicació interna
- 20 ideas para mejorar la comunicación interna (www.leliazapata.com)
- 10 efectes positius de la comunicació interna en l'Administració 2.0 (Gerardo Bustos)
- Com es fa un pla de comunicació externa. Un senzill exemple (inspirat per Andoni Aldekoa)
- 10 raons perquè l'Administració pública estigui a les xarxes socials
- La comunicació política de crisis (Antoni Gutiérrez-Rubí)

Exemple de pla de comunicació de la Universitat de Maza

FONAMENTACIÓ

La comunicació institucional es pot definir com el tipus de comunicació que fa de manera organitzada una institució o els seus representants, i que s'adreça a les persones i els grups de l'entorn social en el qual desenvolupa la seva activitat. Té per objectiu establir relacions de qualitat entre la institució i els públics amb qui es relaciona, adquirint una notorietat social i imatge pública adequada a les seves finalitats i activitats.

La comunicació institucional està relacionada amb el màrqueting, la publicitat, la premsa i les relacions públiques, però va més enllà de les funcions que fan, ja que cerca transmetre la personalitat de la institució i els valors que la fonamenten.

La comunicació institucional té un caràcter dialògic perquè cerca relacionar-se amb la societat en la qual és present, tant individus com institucions, contribuint al bé comú a través de les seves finalitats específiques.

No es pot separar la identitat d'una institució, els seus valors, de la manera de comunicar. La seva identitat ha d'estar en harmonia amb el contingut, amb la manera i amb la finalitat de la seva comunicació.

Les institucions són responsables de les seves accions davant la societat i la seva comunicació ha de tenir molt en compte aquesta responsabilitat.

Hi ha tres possibles imatges —que no sempre coincideixen— en la comunicació d'una institució: la imatge que es vol donar, la imatge real de la institució i la imatge percebuda. Una bona comunicació institucional cerca l'harmonia entre les tres imatges procurant que s'identifiquin, i evitant que la imatge que es comunica no correspongui amb la realitat o que la institució sigui percebuda d'una manera equívoca i que la percepció no coincideixi amb la realitat.

La comunicació institucional no s'identifica només amb la informació que ofereixen els que coordinen les activitats comunicatives en l'empresa. Hi ha un tipus de comunicació institucional formal que és la que fan els qui han estat oficialment designats per a això. Hi ha un altre tipus de comunicació que és informal: la que transmeten els qui formen la institució amb la seva manera d'actuar i procedir, ja que encara que no estiguin investits d'autoritat són percebuts com a part representativa de l'organització. Tot acte realitzat per la institució té, per tant, una repercussió social que moltes vegades és interpretada per la societat com a comunicació institucional.

La comunicació institucional tendeix a gestionar tots els contactes comunicatius de la institució i els seus membres amb els diversos públics, siguin públics externs o interns.

MISSIÓ

Vetlar per la imatge positiva i la bona reputació de la Universitat Maza.

VISIÓ

Ser generadors d'imatges positives per a la Universitat Maza.

VALORS

- Responsabilitat
- Compromís
- Motivació
- Creativitat

OBJECTIUS

Objectiu general

Dissenyar, planificar i gestionar estratègies de comunicació amb els públics (interns i externs) de la Universitat de Maza, de manera integrada, coordinada i alineada en funció de la seva visió i els objectius, a fi d'afavorir la formació d'una imatge positiva de la institució.

Objectius particulars

- Dissenyar i gestionar la imatge institucional.
- Definir la política de comunicació.
- Optimitzar els actuals canals de comunicació.
- Crear nous canals de comunicació i interacció a través de noves tecnologies: Internet, dispositius mòbils, etc.

Objectius particulars

Gestionar totes les tècniques, eines i mitjans de comunicació

PREMSA

- Dissenyar estratègies de premsa amb els mitjans periodístics.

- Mantenir als mitjans informats sobre les activitats.
- Generar nous canals i suports d'informació.
- Produir i redactar notes periodístiques.
- Cobrir esdeveniments.
- Afavorir les relacions amb la premsa.
- Facilitar informació a públics interns i externs sobre els productes i els serveis que ofereix la institució.

DISSENY GRÀFIC

- Definir estratègies i gestionar la identitat visual.
- Marcar pautes d'identitat visual per a tercers.
- Elaborar peces gràfiques com ara fullets, carpetes, prospectes, cartells, papereria, targetes, avisos, elements de promoció, etc.
- Dissenyar estratègies de valor de marca.
- Mesurar el posicionament.
- Controlar i supervisar l'ús de la marca.

PUBLICITAT

- Establir estratègies publicitàries i de promoció.
- Contractar mitjans publicitaris.
- Supervisar l'execució de les estratègies esmentades.
- Mesurar l'eficàcia de les estratègies implantades.

WEB I XARXES SOCIALS

- Dissenyar, crear i gestionar continguts per als diferents suports a Internet: pàgina, blogs, xarxes socials, cercadors, anuncis emergents, bàners, etc.
- Imprimir i editar materials de comunicació per al públic intern i extern.

GUIA PER ELABORAR UN PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

1. Objectiu

Establir una norma de caràcter general que reguli i asseguri un sistema bàsic de comunicació interna dins l'organització, i que serveixi de suport i directriu per seguir en totes les activitats que portin implícitament o explícitament un principi de comunicació. En particular, els objectius de la comunicació interna són:

- Identificació de les persones amb la missió i la visió de l'organització, facilitant un sentiment de pertinença.
- Ajudar a crear cultura d'empresa.
- Possibilitar un clima de diàleg i mantenir els canals de comunicació oberts entre la direcció i la resta de l'organització.
- Ajudar a la gestió del coneixement, assegurant que totes les persones disposen de la informació necessària per al desenvolupament de la seva feina, agilitant i millorant els processos que aporten valor a l'empresa i facilitant el flux d'informació i l'intercanvi d'opinions (gestió del «vell» coneixement i del «nou»).
- Motivar les persones.

2. Àmbit d'aplicació

Aquest procediment inclou totes les persones que treballen en l'organització

3. Fonaments

Els fonaments que inspiren la comunicació són aquests:

- Quan la comunicació flueix de manera ordenada i planificada és rendible per a l'organització. No és un procés protocol·lari, sinó que és una eina dirigida a ajudar que s'assoleixin els objectius marcats en l'empresa.
- La comunicació no es produeix pel mer fet de transmetre un missatge a través d'un canal dirigit a un receptor. La comunicació es produirà quan el receptor assimili i entengui el missatge.
- La figura del feedback és l'element fonamental que diferencia un procés informatiu d'un de comunicació. El feedback es refereix tant a l'assimilació de la informació que es rep com a l'actitud que el missatge provoca en el receptor.
- Se cerquen els canals que tenen un impacte més gran a un menor cost i que són més adaptables al contingut del missatge.

- Ens comunicam constantment sense necessitat d'emetre un so. Les paraules que emetem no només inclouen un significat en si mateixes, sinó que els seus significats poden ser modificats per altres aspectes, com ara els moviments corporals, l'actitud i els gestos, el to de veu, etc. Aquest tipus de comunicació no-verbal és molt important, ja que ens defineix com a interlocutors fent-nos vàlids o no davant terceres persones.
- És impossible no comunicar-se. La comunicació existeix i flueix pels seus propis canals «naturals». És tasca nostra ordenar aquests canals de manera que fem de la comunicació un flux constant d'informació d'una manera ascendent, descendent i horitzontal dins l'organització.
- El rumor sempre coexistirà amb la comunicació formal, i és tasca nostra aconseguir que la comunicació formal sigui prou valuosa, concisa i ajustada a la realitat com per deixar en un segon lloc els rumors. Per aquesta raó hem d'avançar-nos-hi i utilitzar els canals de comunicació establerts, tenint en compte una cosa molt clara: si nosaltres no propiciam la comunicació dins la nostra organització, tindrà lloc espontàniament a través dels canals informals en forma de rumor.
- Per mantenir una xarxa de mitjans interns de comunicació cal disposar de temps, persones i recursos econòmics.

4. Pla de comunicació interna

4.1. Diagnòstic de la situació

En aquesta primera fase s'analitza el nivell de desenvolupament de la comunicació interna en l'organització. Per a això, s'han de seguir les passes següents:

- Evolució de la comunicació en l'organització: en l'enquesta de satisfacció, que es fa cada any, s'ha avaluat de manera directa la satisfacció amb la comunicació interna de l'empresa.
- Qüestionari específic sobre la comunicació interna de l'empresa, completant aspectes que no s'hagin recollit en l'enquesta de satisfacció, com per exemple: «què» vol conèixer l'empleat, «quines» són les seves fonts i canals d'informació elegits, «quan» i «com» prefereix exposar els seus dubtes, etc.

4.2. Elaboració del pla de comunicació interna

S'estableixen una sèrie d'actuacions encaminades a instaurar una comunicació eficaç dins l'organització mitjançant l'establiment de canals que possibilitin la retroalimentació del procés de comunicació. Aquestes actuacions es concreten en els punts següents.

4.2.1. Comunicació descendent

Flueix en cascada cap a baix respectant escrupolosament la línia jeràrquica. El problema habitual és el risc que correm de col·lapsar d'informació el receptor i el canal emprat. Si informam desordenadament i sense facilitar la manera perquè el receptor ens envii el que opina del missatge que ha rebut, no aconseguirem establir un procés de comunicació, sinó que només informarem, arribant fins i tot de vegades a «desinformar».

- REVISTA INTERNA. La revista interna, que té una gran acollida entre tot el personal i que es publica trimestralment, s'utilitza per anar publicant articles i notícies d'interès relacionats amb l'empresa, informa, motiva...
- REUNIONS DE FORMACIÓ. La bona relació dels funcionaris amb l'equip de formació fa que la informació flueixi tant de forma descendent com ascendent.
- TAULER D'ANUNCIS. S'utilitza per publicar les notícies de caràcter oficial.
- CARTELLERIA. En determinades ocasions s'utilitza la cartelleria per informar de fites que s'han aconseguit o per donar pautes d'actualització.
- CARTES ALS TREBALLADORS. Almenys una vegada a l'any s'envia una carta als empleats (felicítació de Nadal) a fi de fer empresa i motivar.
- CORREU ELECTRÒNIC. Té els avantatges del baix cost, arribada a l'instant i possibilitat de personalització. És molt útil que el destinatari disposi del seu ordinador i correu personal propi.
- INTRANET. És el canal amb més futur en l'empresa, principalment per la capacitat de feedback que posseeix. Cada vegada més les imatges i els vídeos substituiran els textos, fent més amigables els missatges. L'inconvenient és la contínua i necessària inversió tecnològica.
- VIDEOCONFERÈNCIA. L'impacte d'un audiovisual és difícilment superat per altres mitjans. Els sentits principals de la comunicació estan estimulats: vista i oïda. El futur de la comunicació, en una xarxa tan dispersa com la nostra, podria ser aquí, ja que ens estalvia temps i viatges.

4.2.2. Comunicació ascendent

Aquest és el tipus de comunicació que presenta més dificultats perquè ha de fluir en sentit contrari a l'organigrama. Exigeix participació i un cert clima de confiança que garanteixi la sinceritat. La manera d'aconseguir que aquesta forma de comunicació es produeixi consisteix a mantenir els canals necessaris oberts. Aquests canals són qualssevol que facilitin la comunicació entre els diferents nivells de l'organització, per exemple bústia de suggeriments, participació en reunions multidisciplinàries, participació en equips de millora, revista interna, xerrades de desenvolupament.

La comunicació ascendent té una característica fonamental que és l'alleujament de les tensions entre les persones de nivells de responsabilitat diferents, atès que permet compartir amb persones de més responsabilitat els seus dubtes i incerteses, la qual cosa aporta un valor important al nivell de convivència en l'organització. També permet el retorn d'informació, que és valuosa també per a la direcció de l'organització, ja que d'aquesta manera sabrà el nivell d'eficàcia que té la comunicació i en què és necessari millorar.

- REUNIONS DE FORMACIÓ. La bona relació dels funcionaris amb l'equip de formació fa que molts dels dubtes que sorgeixen després de la presentació es comuniquin de manera directa. A través dels formadors i dels comandaments directes es canalitzen molts dels dubtes que sorgeixen.
- REUNIÓ D'ENTREVISTA D'AVUACIÓ. L'entrevista d'avaluació i la posterior reunió amb l'entrevistat és una formidable ocasió per exposar un feedback recíproc.
- ENQUESTES DE SATISFACCIÓ. Cada dos anys es fa una enquesta de satisfacció amb què s'obté un feedback de les polítiques que ha duit a terme l'empresa.
- BÚSTIA DE SUGGERIMENTS. Pot ser física o virtual, ja que es pot habilitar una adreça electrònica on poder dirigir de forma anònima els suggeriments que vagin sorgint en l'empresa.
- INTRANET. El web 2.0 ens permet un feedback immediat, que ben gestionat pot ser molt útil per a l'empresa.

4.2.3. Comunicació horitzontal

Aquest tipus de comunicació tindrà lloc de manera gairebé natural entre les persones que ocupen llocs de responsabilitat similar dins l'organització. Sol ser de caràcter informal i es produeix entre persones que comparteixen quotidianament el desenvolupament de la feina.

- REUNIONS DINS EL MATEIX DEPARTAMENT. Permeten a persones d'un mateix departament compartir experiències i informacions que els incumbeixen directament, ajudant a solucionar problemes sobre la base de l'experiència compartida.
- REUNIONS AMB ALTRES DEPARTAMENTS. Permeten obtenir una perspectiva més gran dels assumptes que es tracten ja que s'obtenen altres punts de vista. Aquestes reunions, ben gestionades, ajuden a generar col·laboracions perquè aporten solucions més creatives.

4.3. Seguiment

La falta de feedback, la incoherència entre la comunicació verbal i la no verbal, o el fort pes de la comunicació informal, poden fer que el pla de comunicació no tingui l'èxit esperat. Per això és important establir una sèrie d'indicadors que ens ajudin a observar els aspectes del pla que no funcionen. Per això, perquè el pla de comunicació interna tingui èxit és imprescindible fer-ne un seguiment continu a fi d'anar superant les barreres que sorgeixen en la comunicació. Aquestes barreres, que dificulten el flux normal del missatge, poden afectar les persones, els processos o la tecnologia. Alguns exemples poden ser l'aparició de barreres psicològiques entre persones o departaments, el mal funcionament dels ordinadors o la falta de coneixements per emprar-los, l'ús inadequat dels canals per difondre rumors, etc. Entrenament en comunicació: tota activitat o comportament que es pretengui que sigui efectiu requereix un entrenament i unes habilitats manifestes. La comunicació aplicada posada al servei del desenvolupament de les organitzacions demana unes accions formatives, com ara les relacionades amb les reunions de negoci eficaces, les presentacions en públic, les relacions interpersonals, les tècniques de negociació, l'assertivitat, la delegació, l'escolta activa, etc.

5. Noves tecnologies i comunicació

Ara com ara, vivim un període de transició de la «cultura de paper» a la «cultura digital» i aquesta situació exigeix un canvi en la nostra manera de treballar. Podem entendre que fins a l'arribada de les intranets la comunicació interna era un anhel abans que una realitat. Per això, encara que els taulers d'anuncis, les revistes internes o la tramesa de circulars internes eren els pilars sobre els quals se sostenia el desenvolupament de la comunicació interna, la veritat és que totes són activitats que empal·lideixen d'impotència si les comparem amb la capacitat interactiva que proporciona la intranet. Es pot dir que la comunicació interna ha assolit la seva veritable dimensió gràcies a les intranets. La intranet és un mitjà de comunicació real, mentre que els tradicionals (premsa, ràdio o televisió) són més exactament mitjans d'informació. La xarxa té una enorme capacitat d'interactivitat (correu electrònic, blogs, llistes de distribució...) i es caracteritza per la seva enorme velocitat. Aquesta capacitat permet mobilitzar dades en un temps sorprenentment breu. L'aportació clau de la intranet és en els continguts destinats a la creació i el foment de la cultura corporativa i a la participació. La participació és atribuïble a un determinat estil de direcció; però, a més, és una conseqüència de les prestacions interactives de tecnologies com la intranet. Hi ha un diàleg emergent que connecta les organitzacions a través de la intranet, el qual permet als empleats opinar i als comandaments conèixer aquesta opinió. És necessari, potser perquè vivim en una etapa de transició, que apuntem aquí

com n'és de profitós compatibilitzar accions tradicionals amb la gestió de la mateixa intranet corporativa. S'aconsegueix així un reforç mutu i una manera més completa d'aconseguir els nostres objectiu

Una comunicació interna eficaç és la base per millorar LA QUALITAT, LA INNOVACIÓ I LA COMPETITIVITAT; ESTÀ FORMADA PER ACTIVITATS PROGRAMADES I PER TOTA MENA DE MISSATGES: EL QUE ES DIU I NO ES DIU, ELS MISSATGES VERBALS I NO VERBALS, ELS MISSATGES IMPRESOS, ELS DIGITALS, entre d'altres.



Com es pot millorar la comunicació interna? 20 idees

#Dissenya campanyes divertides

Dissenya campanyes concretes involucrant tot el personal, recorrent a l'entusiasme, l'emoció, els recursos digitals: bàners, posts, revistes d'empresa, etc.

#1 Campanya per difondre i consolidar la cultura corporativa

En aquesta campanya pots editar o reeditar el manual de l'empleat. Aquests quaderns contenen la missió, els valors i el pla d'acció de l'empresa, i també les regles de l'empresa.

L'objectiu és crear consciència que tots els col·laboradors són part del projecte empresarial.

Recorda que difondre la cultura corporativa –valors, credos, missió i visió empresarial– és una responsabilitat permanent de la teva àrea.

#2 Campanya per integrar i alinear el personal en els objectius empresarials

Pots organitzar un concurs de *storytelling* d'anècdotes corporatives. Promociona el concurs i intenta que els premis siguin atractius.

L'objectiu és crear *engagement* promovent un sentiment d'orgull i pertinença.

Llança missatges oportuns

#3 Estudia les oportunitats informatives: quins tipus de continguts de missatges són necessaris i importants segons les nostres circumstàncies?

L'objectiu és informar considerant les característiques de l'entorn i, a més, atendre les expectatives informatives del personal.

Implanta canals 2.0

#4 Prepara un discurs per convèncer el teu superior a fi que et doni suport en els teus projectes digitals. No et rendeixis, insisteix i implanta una cultura digital. Et recomanem que dissenyis un projecte digital de blog, Twitter o Yammer i en cada un et centris en un objectiu: diàleg, reconeixement, escolta, aportacions.

L'objectiu d'aquesta campanya és afavorir el diàleg i la cooperació i promoure la comunicació en dos sentits. Els canals digitals potencien l'expressió espontània d'opinions, donen pas a noves idees i el millor de tot és la novetat d'una nova eina.

Miniestudi de clima intern

#5 Fes un miniestudi de clima en una àrea concreta. Tria l'àrea més conflictiva o la menys productiva.

L'objectiu d'aquesta campanya pot centrar-se a resoldre conflictes latents o anticipar-te a problemes futurs. Per exemple, si millores el clima d'una àrea problemàtica millorarà el flux de comunicació horitzontal i es notarà en tota l'organització.

Mesura i avalua els canals 2.0

#6 Evalua i optimitza els canals formals de comunicació: portal del personal, blog de l'empresa, Twitter, canal Youtube o canal privat. Mesura el seu impacte: són eficaços aquests mitjans?, quins objectius s'han aconseguit? la relació missatge-canal és l'adequat? és oportú? etc.

Dissenya una revista d'empresa

#7 Disseny una revista d'empresa breu, dinàmica, molt visual. Informa d'èxits, canvis, resultats, dificultats. Ofereix informació i seguiment de l'activitat de la teva empresa a totes les àrees, aquest canal digital és econòmic i dinàmic.

Programes de comunicació interna integrals

#8 Convoca les àrees de màrqueting, atenció al client, recursos humans, comunicació interna i crea un programa conjunt, per exemple per rebre suggeriments sobre un assumpte molt concret .

Forma en mancances de comunicació

#9 Basant-te en l'entrevista periòdica d'acompliment elabora una llista de competències en comunicació requerides per a cada àrea. Personalitza tant com sigui possible la formació; tots necessitam millorar les nostres habilitats de comunicació escrita, verbal i no verbal. Segons les mancances detectades en comunicació i les prioritats, suggereix una temàtica de formació.

Organitza fòrums

10 Crea fòrums per parlar sobre temes concrets que preocupen l'empresa. Per exemple, crea un fòrum sobre com fomentar millors aportacions o què podem fer per innovar.

Altres aportacions de col·legues

Luis Huete en el seu post de *El Confidencial* recomana millorar la comunicació interna amb les mesures següents:

#11 Recordar els compromisos adoptats en les reunions de comitès, fent un repàs del que s'ha acordat

12 Simplificar i repetir els missatges bàsics i les idees més importants

#13 Dissenyar un protocol de comunicació en cascada per fer rodar els missatges clau

#14 Crear posades en escena noves que impactin i converteixin el personal en protagonista

#15 Intentar utilitzar el màxim de canals per transmetre els missatges clau

El canal més impactant és la discussió en directe, però també tenen força una videoconferència interactiva i tot canal on es doni proximitat, interactivitat i un punt d'informalitat.

Altres canals que, sens dubte, també s'han d'utilitzar són la intranet, els blogs, les revistes d'empresa, els correus electrònics, els mitjans de comunicació social de l'empresa, les reunions formals, la cartellera als passadissos, etc.

#16 Organitza una obra de teatre d'empresa en coordinació amb l'àrea de formació

Són molts els temes que pots tractar: igualtat d'oportunitats, gestió del canvi, assetjament psicològic, valors d'empresa, etc. És una manera innovadora de sensibilitzar sobre temes determinats.

#17 Organitza un pla de cap de setmana de voluntariat

Per exemple, visitar persones grans, orfenats, hospitals, etc. Aquestes accions uneixen, agraden a la majoria i creen pertinença.

#18 Fomenta l'esport i la cultura organitzant esdeveniments després de la feina o un cap de setmana.

#19 Organitza reunions creatives per generar noves idees, solucionar problemes, afrontar reptes

#20 Si a la teva empresa no hi ha cap responsable oficial de les comunicacions interna, **organitza un projecte d'àrea de comunicació interna** amb personal de suport. Treballa amb un pressupost i fes un seguiment de la seva rendibilitat.

Fonts consultades

- Blog de Luis Miguel Díaz Meco: «Comunicación interna: sencillas reglas para diseñar el mejor lugar para trabajar».
- Article de Luis Huete a *El Confidencial*: «Las empresas necesitan un buen vuelco en sus comunicaciones internas».

10 efectes positius de la comunicació interna en l'Administració 2.0

Gerardo Bustos

1. És una eina estratègica

- És un factor d'integració, motivació i desenvolupament personal.
- Permet la coordinació entre les parts.
- És fonamental per millorar la qualitat.
- Redueix tensions i conflictes entre el personal.
- En situacions especials (moments de canvi, crisi, etc.) la comunicació interna és un aliat per aconseguir aquests objectius estratègics.
- Contribueix a la satisfacció en la feina, el compromís personal i el clima laboral.
- Les xarxes socials i altres eines participatives del portal del personal permeten als responsables de l'organització « escoltar » els seus empleats i conèixer el clima corporatiu. Un luxe de valor incalculable.
- En les administracions públiques predomina la falta de comunicació amb la base, que es consideren mers buròcrates. Això genera insatisfacció personal.
- En l'Administració hi ha una cultura múrria molt assentada, que té un caldo de cultiu molt propici en la manca de comunicació i de de motivació.
- Les xarxes socials i les noves tecnologies permeten utilitzar eines per a projectes essencials de comunicació interna com ara formació, col·laboració en projectes, recerca d'idees, deliberacions internes, ludificació, substitució de reunions, comunicació permanent dels projectes del ministeri o organisme, etc. Un exemple clàssic de ludificació és el de Correus de l'any 2012, que va posar els seus empleats a fer feines extra sota el format d'un joc: revisar 160.000 pàgines del seu web en tretze dies, amb la recompensa del reconeixement intern i un grapat de regals per als millors. Va ser un èxit rotund.

2. Permet fer equip

- Permet motivar l'equip humà.
- Permet retenir els millors.
- Gran desconfiança en els mateixos directius. La comunicació interna genera confiança.
- Les noves tecnologies fan de la comunicació interna una valuosa eina de motivació en el treball, creen llaços i sentiments de pertinença, generen equips, esquiven les barreres geogràfiques i combaten la incertesa en èpoques de crisi.

- Afavoreix un bon clima laboral, especialment a través de les xarxes socials internes.

3. Serveix per implicar els treballadors

- Davant el model de jerarquitització manaire, en el futur hi haurà més líders que caps i es tindrà en compte l'opinió de tots els membres implicats en un projecte, en bona mesura, gràcies a una nova filosofia lligada de l'ús de les xarxes socials en la comunicació interna.
- Coneixes algú a qui hagin explicat el primer dia en un lloc de treball que se n'espera?
- Conèixer els projectes i els objectius de l'organització reforça el sentiment de pertinença.
- Impulsa la identificació amb l'organització, molt especialment gràcies a les xarxes socials internes, les comunitats virtuals, la informació corporativa a través del portal del personal, etc.
- Proporciona a l'empleat una visió de conjunt sobre el que fa l'organització en tots els camps.
- Falta identificació i compromís amb l'Administració. Si treballes en una gran marca, presumeixes; si ets funcionari, ho ocultes.
- Entre les opcions del portal del personal, l'ús de blogs com a eina de comunicació interna especialment transparent i participatiu obre noves possibilitats de col·laboració, aprenentatge en equip i interrelació entre els empleats.

4. És motor de canvi

- En moments de canvi és una eina fonamental. És impossible fer grans canvis sense comunicació interna.
- La marcada reacció a les innovacions de les administracions públiques només es combat amb comunicació interna.
- El mecanisme i la cultura en les administracions públiques afavoreixen la inèrcia, les regles de sempre i la tradició.
- Amb freqüència la fusions de ministeris i altres organismes no arrelen, fins al punt de sobreviure dos ministeris en un, precisament per la manca de comunicació interna que faciliti la generació d'una cultura única fusionada. El 2013 es va obrir una bústia per rebre propostes sobre la reforma de les administracions públiques (CORA) i es varen rebre més de 2.200 suggeriments. Això posa de manifest el desig de participar, que hauria estat més gran i hauria aconseguit una implicació estesa dels empleats públics si s'hagués optat pel format d'explicar i permetre el debat obert sobre els projectes de reforma.

5. És negoci: millora l'eficàcia, la producció i la innovació

- Relació directa amb el compte de resultats
- Incideix positivament en més productivitat i en la reducció de costos.
- L'ús intern de les xarxes socials millora la producció i la productivitat. Integrades en l'activitat diària de l'organització, impulsen el flux de comunicació interna i les relacions socials, la qual cosa incrementa la productivitat.
- Un millor coneixement per part dels empleats públics dels projectes de l'organització incrementa la implicació i millora els resultats i el servei. Permet un programa d'idees en acció, amb propostes d'accions de millora de la qualitat.
- La innovació es configura com un dels trets més clars de l'empleat públic. És la imperiosa necessitat de qüestionar-s'ho tot i d'eradicar el conservador i costós «sempre s'ha fet així».
- Noves experiències que acaben d'arrencar en les administracions públiques, com la productivitat per objectius, necessitaran basar-se en una mínima dosi de comunicació interna per tirar endavant.
- En el món de l'empresa, cada vegada es valora més com un aspecte clau de rendibilitat de l'empresa.
- El component de web social del portal del personal tindrà un altre fruit cada vegada més apreciat, com ara el resultat de la «intel·ligència col·lectiva» i la «intel·ligència col·laborativa». És la suma de diverses intel·ligències entorn d'un esforç intel·lectual compartit.
- Els canals de comunicació del portal del personal fomenten la col·laboració entre el personal de l'organització, la qual cosa afavoreix els resultats.

6. Recerca de talents

- Estimula la creativitat i la col·laboració.
- Permet el debat sobre qüestions comunes, innovació, etc.
- Facilita que es coneguin i aprofitin les idees dels treballadors.
- En utilitzar les xarxes socials en comunicació interna s'afavoreix l'aparició d'idees i el descobriment de talents i líders en el si de l'organització.
- L'ús de blogs (i altres eines com els wikis) en el marc del portal del personal impulsa l'intercanvi de coneixement entre els treballadors i la generació de noves idees.
- El portal del personal millora l'intercanvi del coneixement intern.

7. Combat el rumor

- En l'Administració la manca d'informació genera un gran assentament de la cultura del rumor.
- Assentada la cultura del rumor, supleix totalment un canal oficial d'informació interna que no existeix.

8. El final de la matrioixca russa

- Les administracions públiques generen espais estancs successius com la matrioixca russa, el darrer ninot de la qual és el funcionari, la unitat mínima.
- Tendència a la falta de col·laboració entre si en els departaments.
- Existència d'un mur d'incomunicació molt jerarquitzat.
- Els cossos, els corporativismes, constitueixen un altre estanc clàssic molt assentat.
- Gran especialització de tasques i responsabilitats.

9. Les xarxes socials faciliten l'intercanvi directe d'informació entre els funcionaris

- Agilitat: permet la comunicació fàcil, instantània i universal.
- S'hi accedeix des de qualsevol part, amb qualsevol mitjà: mòbils, portàtils, ordinadors, tauletes, etc.
- Qualitat democràtica en l'organització: afavoreixen la transparència, la participació i el govern obert.
- La comunicació interna a través d'aquests mitjans implica la transparència en les estructures polítiques i administratives.
- La força que tenen les xarxes socials com a promotores de la informació participativa i la transparència afavoreix la implantació del govern obert, és a dir, el pas progressiu de la democràcia representativa a la democràcia participativa, en la societat i en la gestió interna de les administracions públiques.
- Quan les administracions no organitzen vies internes de debat i transparència, els mateixos funcionaris les posen en marxa, basant-se en la facilitat de les xarxes socials per constituir grups de debat i relació.
- Afavoreixen la idea de compartir i de generar coneixement, d'aprofitar les idees dels empleats públics a tots els nivells.

10. Teletreball en l'horitzó

- En l'horitzó es percep un progressiu adéu a l'espai físic propi, mentre que lentament s'obre la porta al teletreball, clarament beneït per la Unió Europea i bastant assentat als països del nord d'Europa.
- En el sector privat ha cobrat un cert auge el concepte de *cotreball*, zones obertes on la gent treballa de manera autònoma, sense taula ni despatx fix o propi.
- La línia de futur ens fa pensar en un treballador públic que combina la seva presència en el lloc corporatiu amb el teletreball, de manera que l'espai corporatiu serà molt més reduït i el treballador hi acudirà únicament quan sigui imprescindible.
- Aquestes noves tendències, com el teletreball o l'espai compartit, no serien eficaces sense un enfortiment de la comunicació interna.
- La tradicional abundància de reunions formals presencials dóna pas a poc a poc a reunions a través de canals telemàtics.

Com es fa un pla de comunicació externa. Un senzill exemple



Sense gestió estratègica no té sentit parlar de comunicació estratègica.

El pla de comunicació hauria de ser la bíblia de qualsevol organització amb interès per escoltar, projectar una imatge pública i llaurar-se una reputació. Lamentablement, com en molts altres aspectes d'aquesta professió, de vegades la falta de fe fa que ni tan sols no tinguem manual.

Encara que només ho preveiéssim com a element de reflexió, ja valdria la pena plantejar-ho. Si, a més, tenim la possibilitat d'implicar l'organització en el disseny i el desenvolupament...

Per això, compartiré un model senzill i eminentment pràctic d'un pla de comunicació, que serveixi com a referència, si bé cada institució és un entorn especial a què hem d'adaptar sempre l'estratègia.

La inspiració la dec a Andoni Aldekoa, conseller delegat de l'Ajuntament de Bilbao, amb el qual recentment he tingut l'ocasió de compartir aula.

ANÀLISI - DIAGNÒSTIC

És un aspecte bàsic, potser un dels més importants de qualsevol pla.

Cap vent no és bo per al vaixell que no sap on va. Lucio Anneo Séneca
Hem de tenir una imatge el més propera possible a la realitat, com ens perceben els nostres públics. I per a això, indubtablement, hem d'investigar i analitzar per conèixer millor que ningú els nostres punts forts i febles, les oportunitats i els riscos que s'obren davant nosaltres.

Per això és tan important invertir temps i mitjans a obtenir aquestes dades, ja sigui a través de fonts pròpies, publicacions alienes, enquestes, grups de discussió...

OBJECTIU

A partir de la fotografia anterior, podem establir amb garanties l'objectiu principal del pla, que —al seu torn— podem dividir en alguns de parcials, preferiblement no pas més de tres.

PÚBLIC

Tant els mitjans com els missatges s'han d'adaptar a cada públic a qui ens adrecem. Convé analitzar-los tots amb detall, radiografiar cada grup, per poder integrar-los d'una manera diferenciada en la nostra estratègia i objectius.

MISSATGE

Llavors, i només llavors, estarem en disposició de generar els missatges, modular-los, en temps i forma, i adaptar-los a cada perfil de públic. Convé generar tres missatges clau per cada tipus de públic i reiterar-los una vegada i una altra. L'enunciació ha de variar, adaptant-la a cada medi i canal, però l'essència —fidel a l'objectiu traçat— ha de ser sempre la mateixa.

MITJANS

I els traslladarem a través dels mitjans idonis per arribar a cada públic, d'acord amb els objectius i l'estratègia traçats.

CALENDARI I PRESSUPOST

L'elaboració d'un calendari que inclogui un pressupost per a cada una de les accions proposades ha de servir, també, com a eina de pedagogia. Tots els implicats podran conèixer així, amb detall, les fases i els desenvolupaments del pla, i sempre ens servirà de referència per avaluar els èxits i els fracassos.

AVALUACIÓ I SEGUIMENT

Tan important com la realització és la fixació d'una sèrie d'indicadors que ens permetin conèixer en cada moment la marxa del projecte.

El pla de comunicació ha de ser un document viu, que evoluciona al ritme de l'organització, i el rumb i les accions del qual es poden (i han de) variar per compassar-los a les condicions de l'entorn, que cada dia són més canviants.

Cada cert temps, un any pot ser una bona pauta inicial, se n'ha de fer una avaluació completa que permeti conèixer els objectius assolits i introduir-hi les millores necessàries per continuar assolint-ne d'altres.

Es tracta, en definitiva, de recollir en un document senzill i flexible la situació actual de l'organització i la seva projecció futura.

I recorda que és obligatori posar-ho tot per escrit, perquè només amb la referència diària del camí recorregut i del que queda per davant serem capaços d'aconseguir els objectius traçats.

Perquè com va dir el polític romà Cayo Tito: «Verba volant scripta manent». I les paraules, al final, se les emporta el vent.

10 Raons perquè l'Administració pública estigui a les xarxes socials

Gerardo Bustos

1. La tecnologia ho permet i ho exigeix

- Deixaríem d'utilitzar el telèfon? No? Doncs unes XARXES SOCIALS utilitzades només per emetre missatges i en les quals no es contesten a les intervencions són el més semblant a un telèfon que sona incessantment i no l'agafam. Un MAL SERVEI i un cop a la imatge.
- La TECNOLOGIA ha fet possible les xarxes socials, les quals són una oportunitat per a les administracions públiques.
- La disculpa que no se sap si les XARXES SOCIALS HI SÓN PER QUEDAR o no és absurda. Hi són per quedar i, en tot cas, per evolucionar cap a una cosa que les superi i millori.
- Tot és diferent, però res no ha canviat. Les XARXES SOCIALS HAN PERMÈS SADOLLAR LA SET D'INFORMACIÓ i la set de RELACIÓ. Aquesta realitat ha canviat els hàbits i els usos socials. S'ha produït una evolució cultural amb la tecnologia com a fons. L'Administració no pot quedar aliena a aquest fenomen.

2. Ser al món

- Les xifres són molt eloqüents:
- Hi ha 2.500 MILIONS D'INTERNAUTES al món, i el 70 % de la població espanyola ho és. I entre els INTERNAUTES ESPANYOLS, el grau de penetració de les xarxes socials és gairebé del 64 %.
- FACEBOOK té 1.155 milions d'usuaris al món. A Espanya 18 milions, dels quals 13 milions hi accedeixen des del mòbil.
- LINKEDIN té més de 250 milions d'usuaris al món. A Espanya 3,5 milions.
- TWITTER té més de 500 milions d'usuaris al món. A Espanya sobrepassa els 6 milions de visitants actius.
- Finalment, molt il·lustrativa és la infografia d'Intel sobre què passa en UN MINUT A INTERNET: es veuen 1,3 milions de vídeos a YOUTOUBE, es produeixen 100.000 noves piulades, es connecten 277.000 usuaris a FACEBOOK, es veuen 20 milions de fotos a FLICKR, etc.
- És a dir, el món és a les xarxes socials i Espanya és un dels mercats del món que presenten més activitat a les xarxes socials.
- Les noves generacions passen més HORES DAVANT DE L'ORDINADOR, la tauleta i el mòbil que davant el televisor. No podem perdre l'oportunitat d'arribar a aquest públic.
- Els ciutadans no només són a les xarxes socials, sinó que han MODIFICAT ELS USOS SOCIALS, la idea de COL·LABORACIÓ, d'INTERACTUACIÓ, etc.

- No és una moda, sinó un canvi profund i en creixement. Les administracions ho han d'aprofitar i han de ser on són els ciutadans.
- No significa estar per estar i estar a cegues, o pujar al carro perquè estan de moda. El primer pas consisteix a determinar uns OBJECTIUS JERARQUITZATS EN XARXES SOCIALS, determinar els mitjans necessaris i avaluar possibles riscos.

3. Milloren la informació i comunicació interna i externa

COMUNICACIÓ INTERNA

- Permeten utilitzar eines per a projectes essencials de comunicació interna, com ara formació, col·laboració en projectes, recerca d'idees, deliberacions internes, substitució de reunions, comunicació permanent dels projectes del ministeri o organisme, etc.
- Afavoreixen la idea de COMPARTIR i de GENERAR CONEIXEMENT, d'aprofitar les IDEES DELS EMPLEATS PÚBLICS a tots els nivells,
- Poden ser una valuosa EINA DE MOTIVACIÓ a la feina, creen llaços i SENTIMENT DE PERTINENÇA, generen equips, esquiven les barreres geogràfiques i combaten la incertesa en èpoques de crisi.
- Les enquestes evidencien que la majoria de les empreses valoren positivament les eines que faciliten ENTORNS COL·LABORATIUS, i que els internautes acudeixen a les xarxes socials per estar en contacte amb altres usuaris, obtenir informació i COMPARTIR CONTINGUTS.

COMUNICACIÓ EXTERNA

- Tenen gran capacitat d'arribar a molts més ciutadans que els mitjans de comunicació tradicionals, amb un públic més entregat. Un canal de difusió que arriba a més i NOUS PÚBLICS.
- La comunicació a través de XARXES SOCIALS garanteix la transmissió del missatge directament, sense mitjancers.
- Pel seu abast i el seu efecte multiplicador, són un immillorable altaveu del que l'Administració vol comunicar o només informar.

4. Permeten un acostament al ciutadà, relació directa i augment de la participació

- Amb les xarxes socials s'inverteix l'espai de la relació: el ciutadà no ha d'acudir físicament a l'edifici administratiu, sinó que L'ADMINISTRACIÓ 2.0 és present a casa seva. Les administracions locals i autonòmiques han entès millor aquest fenomen, perquè són les ADMINISTRACIONS MÉS PROPERES AL CIUTADÀ.

- Generen PROXIMITAT. No són un risc, sinó una oportunitat per tenir contacte directe amb el ciutadà, ser més propers i accessibles.
- Alguns exemples de relacions entre governs i ciutadans permeten veure el potencial d'aquesta nova via. El GOVERN BRITÀNIC té un canal obert a les PROPOSTES DELS CIUTADANS: els qui hi estan d'acord, les subscriuen i quan el seguiment és significatiu, pot arribar a paraitzar projectes normatius. Un dels pocs bons exemples espanyols és el cas de la Polícia, magnífica experiència que ha aconseguit connectar amb el ciutadà i tenir més de 600.00 seguidors a Twitter. També cal tenir en compte el cas del Twitter de Moncloa @desdelamoncloa, que respon als ciutadans.
- El CONTACTE ÉS BIDIRECCIONAL, la informació circula en les dues direccions, perquè es permet una conversa directa i permanent amb el ciutadà i conèixer la seva opinió directament, sense mitjancers.
- Aquestes eines permeten aplicar procediments de DEMOCRÀCIA DELIBERATIVA, perquè impulsen la PARTICIPACIÓ en un pla horitzontal, atès que les relacions no es basen en la jerarquia, sinó en un pla d'igualtat.
- Gràcies a les xarxes socials, els ciutadans tenen més oportunitats de les que han tingut mai per fer saber el que els agrada i els que no de les ACTUACIONS ADMINISTRATIVES I POLÍTIQUES, en lloc de limitar-se a votar cada quatre anys.

5. Permeten la comunicació fàcil, instantània i universal

- AGILITAT EN LA COMUNICACIÓ. L'ATENCIÓ AL CIUTADÀ, la informació i les convocatòries arriben a més gent i de manera instantània.
- S'hi accedeix des de qualsevol part, amb qualsevol mitjà: mòbils, portàtils, ordinadors, tauletes, etc.
- Permeten mantenir una COMUNICACIÓ IMMEDIATA amb milions de persones, cosa que suposa no només transmetre, sinó assabentar-se del que passa en temps real i directament a través dels ciutadans.

6. Qualitat democràtica: afavoreixen la transparència, la participació i el govern obert

- Aquests mitjans impliquen la TRANSPARÈNCIA a les estructures polítiques i administratives, i en la gestió dels RECURSOS PÚBLICS. Un cas per analitzar és la pàgina que el govern britànic dedica a la transparència.
- La força que tenen les xarxes socials com a promotores de la INFORMACIÓ PARTICIPATIVA i la TRANSPARÈNCIA afavoreix la implantació del GOVERN OBERT, és a dir, el pas progressiu de la democràcia representativa a la DEMOCRÀCIA PARTICIPATIVA.

- Les xarxes socials permeten INVOLUCRAR EL CIUTADÀ amb l'Administració i amb els serveis públics.
- Quan les administracions no organitzen vies de transparència, la societat civil les posa en marxa i facilita els accessos i els continguts a través de les xarxes socials; és el cas de democràcia digital.

7. Marca i reputació

- La presència de les administracions a les xarxes socials millora la REPUTACIÓ entre el seu públic, que són els ciutadans.
- La presència de les administracions públiques a les xarxes socials genera credibilitat, REPUTACIÓ i confiança.
- Les xarxes socials aporten IMATGE DE MARCA a les ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES.

8. Bones, barates, mesurables i selectives

- Tenen un baix cost i una immillorable relació qualitat-preu. Les EINES SOCIALS SÓN GRATUÏTES o de baix cost, i les adaptacions de millora i de garantia i seguretat suposen costos mínims, sobretot en relació amb la prestació. Si es compara el cost amb una campanya en mitjans tradicionals, el resultat és contundent.
- Faciliten la mètrica i els indicadors. A INTERNET TOT ES POT MESURAR, i això permet conèixer realment l'abast de les actuacions i el retorn de la resposta, la inversió, les reaccions, els clics, etc.
- No fa falta esperar que acabi la campanya per conèixer-ne els resultats. En qualsevol moment se'n pot fer un seguiment i, en funció de l'evolució dels resultats, modificar la campanya.
- Tenen INDICADORS DE GESTIÓ; és fàcil FER UN SEGUIMENT DELS RESULTATS aconseguits a través de les estadístiques que aporten les eines existents i relacionar-les amb l'esforç que s'ha fet, per obtenir la relació entre cost i esforç.
- L'actuació a les xarxes socials és molt fàcilment SEGMENTABLE. Com les persones, les xarxes socials s'organitzen per grups, comunitats, afinitats, interessos comuns, etc., per la qual cosa resulta molt fàcil ser selectius amb el públic cercat.

9. La millor possibilitat d'escoltar i observar

- En els darrers temps les administracions són cada vegada més sensibles a l'opinió pública, i per això les nombroses enquestes que es fan per conèixer l'opinió que els ciutadans i usuaris tenen dels serveis que presten les administracions. Doncs bé, les xarxes socials reflecteixen

formidablement L'OPINIÓ DELS CIUTADANS, i és important recollir aquesta opinió i interpretar-la correctament.

- ESCOLTA ACTIVA. Escoltar i observar no significa esperar que els ciutadans es queixin, protestin o diguin què en pensen. Es tracta d'observar què els preocupa, les qüestions que estan de moda, que opinen dels serveis que els prestam, etc. Les administracions han de saber què es diu de les seves organitzacions.
- Són una gran EINA D'ESCOLTA, amb la possibilitat de només escoltar o escoltar i participar en la conversa. Les xarxes tenen una gran possibilitat de DIÀLEG ENTRE ADMINISTRACIONS I CIUTADANS.
- Ja no funciona la comunicació unidireccional, com la publicitat clàssica. Ara la comunicació s'ha d'enfocar a oferir, proposar, DEBATRE, COMPARTIR, escoltar, opinar, etc.

10. Milloren l'eficàcia i la producció

- En matèria de comunicació externa, constitueixen una font d'estalvi en la mesura que permeten arribar a grans públics o a PÚBLICS SEGMENTATS amb costos infinitament menors als de les campanyes de publicitat en mitjans tradicionals.
- L'ús intern de les xarxes socials millora la producció i la productivitat. Integrades dins l'activitat diària de l'organització, IMPULSEN EL FLUX DE COMUNICACIÓ INTERNA i les relacions socials, la qual incrementa la productivitat.
- Amb l'ús de les xarxes socials en comunicació interna s'afavoreix l'aparició d'idees i l'EMERGÈNCIA DE TALENTS. Això és molt productiu per a l'organització.
- Un millor coneixement per part dels empleats públics dels projectes de l'organització incrementa la IMPLICACIÓ i milloren els resultats i el servei.
- Les enquestes que es fan en aquest sentit posen de manifest que prop del 40 % dels treballadors considera que seria més productiu si utilitzàs les XARXES SOCIALS A LA FEINA.
- Els reenviaments i la duplicació de continguts en una organització administrativa suposen una gran pèrdua de temps, espai de memòria i, en definitiva, doblers. Doncs bé, les EINES SOCIALS faciliten L'INTERCANVI D'INFORMACIÓ i la posada en comú de continguts.
- En tot cas, les XARXES SOCIALS MILLOREN L'ADMINISTRACIÓ i, a més, donen resposta a una demanda ciutadana, que sens dubte cal atendre.

La comunicación política de crisis

Una mala estrategia interna anticipa mala coordinación externa

El desconcierto es la antesala de colapso.

La autoridad debe ser operativa y pública

Antoni Gutiérrez-Rubí

Nunca se está preparado para una tragedia. Solo podemos prepararnos para intentar prevenirla (trabajando con datos, escenarios e hipótesis) o bien para responder y actuar sobre ella adecuadamente. Éste es el gran valor de la estrategia y del conocimiento de los planes de emergencia o de las comunicaciones de crisis. Saber qué hacer, cómo y quién, justo cuando el impacto emocional, el estrés o el colapso te impiden tener la tranquilidad, el tiempo o el orden necesarios en condiciones normales. La excepcionalidad de un accidente brutal como éste pone a prueba algo más que el valor y la profesionalidad de los que actúan sobre el terreno: pone a prueba la organización, la comunicación y la actuación de los responsables técnicos y políticos. También su sensibilidad.

Una crisis sitúa a la comunicación como un factor clave y estratégico para actuar eficazmente. Éstas son algunas de las claves decisivas.

1. La comunicación interna y la coordinación externa. La primera reflexión es que los protocolos de comunicación interna (en las compañías o instituciones que tienen competencias o responsabilidades) deben estar actualizados y contrastados para funcionar con la máxima eficacia y disponer de mecanismos de coordinación y relación con otros actores. La mayoría de las intervenciones reclaman yuxtaposiciones (público-privadas) y secuencias operacionales para evitar colapsos, solapamientos e ineficiencias. Esto es crítico. Una mala comunicación interna es el anticipo de una mala coordinación externa. Una evaluación posterior deberá analizar si, en este caso, estas capacidades han respondido adecuadamente.

2. La construcción de la autoridad. El desconcierto es la antesala del pánico y del colapso. Sin construcción de la autoridad no es posible actuar para resolver. Esta autoridad debe ser operativa, pero también pública. Una adecuada distribución de roles es imprescindible. La autoridad no depende del organigrama preexistente sino de la situación que lo modifica y debe fijar los centros de referencia informativa y funcional de manera clara y nítida. Y cada situación reclama la autoridad pertinente aunque no sea la titular de la competencia. Los planes y protocolos de actuación, si están actualizados y bien hechos, resuelven bien estas situaciones complejas. Comprender y asumir

el equilibrio técnico-político es determinante si se quiere actuar con celeridad, sin distorsión, ni caos en el mando.

3. El tiempo: reacción, información y periodicidad. La primera reacción debe generar certidumbre, control y autoridad. Y marcar un punto de referencia permanente, con periodicidad establecida, para los medios de comunicación. Esto crea seguridad y centralidad. El retraso en la reacción institucional, sea operativa o política destroza la legitimidad de los responsables públicos. Un análisis de la primera respuesta pública en la red social Twitter, por ejemplo, de las principales cuentas afectadas (desde la Policía Nacional a La Moncloa, pasando por la Xunta de Galicia o RENFE), revela dos cosas: las redes sociales no están suficientemente integradas en los planes de comunicación de crisis, y el retraso en la actuación en ellas (que van desde las 2 horas a 3 o más, incluso un día después) es también un reflejo de otras deficiencias.

4. El papel del portavoz. Esta figura es imprescindible para garantizar el control del proceso de información como parte del control de la actuación. Las distorsiones que se producen al no disponer de una referencia clara en términos de comunicación abren el paso a los rumores y los errores. La presión de los medios -que cumplen su función social- debe ser atendida con contenidos y puntualidad. En una situación de shock como la vivida, el rumor y el error son particularmente dolorosos para las familias de las víctimas y afectados. La información puntual es la mejor medicina o consuelo. El portavoz debe implicarse en el terreno y en el operativo y, con ello, mejorar su reputación y su credibilidad que son imprescindibles para la eficacia de su actuación. Para entendernos, no habla quien llega, sino quien está (y quien sabe).

5. La creación de marcos de interpretación. Las palabras que se utilizan en situaciones como las que hemos vivido son determinantes para la creación de marcos de interpretación y de análisis. También para la pedagogía y el rigor, que no siempre abundan. [Utilizarlas adecuadamente](#), con la prudencia necesaria y la seriedad de la responsabilidad, es decisivo para mostrar un rostro, una voz y un relato coherentes y oportunos en cada momento de la crisis. Hay un tiempo para cada cosa: para las respuestas... y para las preguntas. Las previsibles y las que exploran otras interpretaciones o causas.

La comunicación debe graduar este itinerario, priorizando en cada momento, la información más útil y vital para la actuación efectiva, sin condicionar o prejuzgar hipótesis de explicación de los hechos que precedan al examen de responsabilidades técnicas, políticas y penales, si las hubiera. Además, las crisis que se producen en grandes infraestructuras, por la complejidad de las mismas y por la severa afectación que tienen sobre el conjunto del sistema, obligan a extremar [la profesionalidad](#) y a [extraer algunas conclusiones](#) de incidentes o accidentes recientes.

6. El liderazgo político y ejecutivo. Una crisis como la que hemos vivido es una prueba brutal para todos, en particular para los afectados y para las personas que actúan en el terreno. El clima de emocionalidad y la tensión acumulada obligan a un exquisito y matizado análisis de todo. Pero, lamentablemente, el ejecutivo no empezó con buen pie. El comunicado de condolencias inicial era, precisamente, indolente y rutinario. De ahí [el bochorno de la confusión](#). Un error sí, pero también quizá un síntoma de cómo funciona la cadena de decisión, ejecución, evaluación y difusión de la comunicación del gobierno. Hay que revisar los planes y los protocolos. Y asumir responsabilidades.

Mariano Rajoy y su gobierno tienen [la oportunidad de liderar](#) la información de lo sucedido. Una comparecencia parlamentaria a petición propia, por ejemplo, una comisión de investigación interna y externa, un informe a expertos independientes, o una sesión monográfica interministerial e intergubernamental serían convenientes. Las crisis son un factor determinante en la construcción del relato político personal. Es durante las crisis cuando [se escenifica el verdadero potencial](#) del líder político.

Rajoy debe mostrar un afán sincero por saber no sólo lo que pasó y por qué, sino por saber qué más se puede mejorar, dónde y cómo. Explicarlo y anunciar las medidas adicionales necesarias para garantizar todavía más la seguridad de nuestras infraestructuras y reforzar la imagen de nuestra potente industria ferroviaria. Esta actitud es exigible para quien ostenta la responsabilidad ejecutiva. De este trágico accidente debemos aprender muchas cosas. Es especialmente necesario para Mariano Rajoy, que ya tuvo una [desafortunada actuación](#) individual, en el accidente del *Prestige* en el 2002, y colegiada en el 11M de 2004. Sería conveniente que nos dijera qué ha aprendido él, y qué cosas van a cambiar para intentar que no suceda lo que ha ocurrido o para mejorar la reacción y la respuesta ofrecidas. Hay algo más que su maltrecha imagen en juego. Se trata de su responsabilidad.

Antoni Gutiérrez-Rubí, asesor de comunicación @antonigr