



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile

ISSN: 0719-3688
Vol. 13 / N° 1
Primer semestre 2025

REVISTA DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS

PROGRAMA DE ESTUDIO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Visita nuestro sitio web

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ADMINISTRACIÓN LOCAL, RIBA-ROJA DE TÚRIA, ESPAÑA

*INTERNAL COMMUNICATION PLAN FOR A LOCAL
ADMINISTRATION, RIBA-ROJA DE TÚRIA, SPAIN*

*PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA UMA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL, RIBA-ROJA DE TÚRIA,
ESPANHA*

autores

Dr. Eladio Jardón Ferreiro*
Dr. Manuel Octavio del Campo Villares**
Lic. Mara Shakti Pantoja Montiel***

Artículo recibido el 13 de marzo de 2025
y aceptado el 16 de mayo de 2025

RESUMEN

Cuanto mejor informada y motivada esté una persona, más eficaz será su trabajo y su labor en la organización en que trabaja. El análisis que se presenta tiene por objetivo hacer un diagnóstico de la comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria (España), utilizando, para alcanzar tal objetivo, una encuesta dirigida a todos sus empleados. Donde, se evidencia la necesidad de establecer un plan de comunicación interna que analice los flujos de información, contenidos y medios utilizados para tal efecto por el consistorio. A raíz de ello, se presenta un plan de acción que contemple los retos, problemas y oportunidades identificadas en el ayuntamiento estudiado para optimizar la comunicación interna entre los diferentes departamentos y establecer protocolos internos de actuación para cada supuesto de comunicación planteado en este artículo. Y es que, para alcanzar un modelo de trabajo cooperativo en toda organización se deben realizar acciones estratégicas en la comunicación interna.

PALABRAS CLAVE : plan, comunicación interna, diagnóstico, organización, Riba-roja de Túria

ABSTRACT

The better informed and motivated a person is, the more effective their work and their work in the organization in which they work will be. The analysis presented aims to make a diagnosis of the internal communication of the Riba-roja de Túria City Council (Spain), using for this purpose a survey directed at all its employees. Where, the need to establish an Internal Communication Plan that analyzes the flows of information, content and media used for this purpose by the council is evident. As a result, an Action Plan is presented that contemplates the challenges, problems and opportunities identified in the City Council studied to optimize internal communication between the different departments and establish internal action protocols for each communication scenario raised in this article. To achieve a cooperative work model in every organization, strategic actions must be carried out in internal communication.

KEY WORDS: plan, internal communication, diagnostic, organization, Riba-roja de Túria

* Doctor en Comunicación por la Universidad de Valencia. Instituto Internacional de Marketing y Comunicación (IIMC), España. Correo electrónico: info@institutoimc.com ORCID: 0000-0002-6183-360X.

** Doctor en Economía por la Universidad de A Coruña. Profesor Permanente Laboral en la Universidad de A Coruña, España. Correo electrónico: moctadcv@udc.es ORCID: 0000-0002-0839-9154.

*** Licenciada en Economía por la Universidad Veracruzana, México. Correo electrónico: mara_shakti@hotmail.com. ORCID: 0009-0002-7371-9131.

RESUMO

Quanto mais bem informada e motivada uma pessoa estiver, mais eficaz será seu trabalho e suas atividades na organização em que trabalha. O objetivo da análise apresentada aqui é diagnosticar a comunicação interna do Conselho Municipal de Riba-roja de Túria (Espanha), usando uma pesquisa dirigida a todos os seus funcionários. A pesquisa mostrou a necessidade de estabelecer um Plano de Comunicação Interna que analise os fluxos de informação, o conteúdo e a mídia usados pelo conselho. Como resultado, é apresentado um plano de ação que leva em conta os desafios, os problemas e as oportunidades identificados no Conselho Municipal estudado para otimizar a comunicação interna entre os diferentes departamentos e estabelecer protocolos internos de ação para cada caso de comunicação levantado neste artigo. Para alcançar um modelo de trabalho cooperativo em qualquer organização, é necessário adotar ações estratégicas na comunicação interna.

PALAVRAS-CHAVE: plano, comunicação interna, diagnóstico, organização, Riba-roja de Túria

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una cuestión de interés creciente por su capacidad potencial para generar valor añadido en las organizaciones e instituciones, tanto desde el punto de las relaciones humanas como técnicas. Algunos autores la definen como todas aquellas acciones que desarrolla una organización para crear o mantener buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados y así contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización (Fontbona, 2018; Valencia y Castaño, 2022), un proceso de intercambio básico de información dentro de la empresa (Borca y Baesu, 2014; Flores y Gómez, 2018). En otras palabras, todo lo que sucede a modo interno en una organización y que persigue la credibilidad, cooperación, liderazgo, responsabilidad y el compromiso, factores todos ellos necesarios para alcanzar el fin organizativo con éxito. De esta manera la comunicación interna es una herramienta estratégica que aumenta la competitividad, potencia el sentimiento de pertenencia, identifica al empleado con la cultura corporativa y facilita el éxito empresarial (Oyarvide et al., 2017; Aced y Miquel, 2021).

Así pues, se puede determinar que la comunicación interna comprende el conjunto de acciones de comunicación que acontecen de manera estratégica en el seno de una organización y permiten que sus públicos internos estén informados y puedan participar de una manera activa, y así contribuir al logro de los objetivos establecidos, (Claro et al., 2022; Saldaña et al., 2023). Por ello, la comunicación interna debe considerarse como una herramienta clave en las instituciones, ya que cuanto mejor informada y motivada esté el empleado (trabajador), más eficaz será su trabajo y su tarea dentro de la organización a la que pertenece; siendo la

prevención y reducción de conflictos en la gestión uno de los supuestos donde se pone de manifiesto (Paradinas, 2019).

A tal respecto, son varios los estudios que han revelado la necesidad de establecer técnicas de comunicación eficientes mediante la creación de espacios de identidad con la institución, trabajo en equipo y fortalecimiento del desarrollo organizacional a través de una comunicación interna amigable y sencilla (Arguello, 2022; Guerrero et al., 2022; Del Campo et al., 2023). Ello hace que sea habitual que la comunicación interna en las instituciones se integre bien en el departamento de comunicación o en el de recursos humanos de la organización. Y donde la persona que lidera cualquiera de esos departamentos tendrá un gran peso en la organización, al ser un departamento cuya función entre otras implica estar en permanente contacto con el personal, lo que le convierte en socio clave para que los objetivos de la institución se cumplan. De esta forma, son muchas las tendencias que dentro de esta área empiezan a emerger e implementarse (Castro y Díaz, 2020) de manera disruptiva.

En este sentido, lo que conocemos por cultura organizacional, se abre paso mediante un proceso de aprendizaje sustentado por la socialización y la comunicación que trasciende afecta a toda la estructura de la institución (Louzao y Rodríguez, 2012). Dentro de este contexto, la comunicación interna desempeña un rol imprescindible en un proceso de evolución que facilita el cambio de la organización hacia un modelo mucho más participativo y cooperativo (López-Acera, 2018). En esta línea, Castro y Díaz (2020) consideran que la comunicación interna es una de las áreas de mayor importancia en toda estructura organizativa.

Sin embargo, y pese a la importancia creciente que recibe la comunicación interna dentro del ámbito

de la administración de empresas (Muñiz, 2017), la observación muestra cómo empresas e instituciones invierten la mayor parte de sus recursos en aspectos tácticos y técnicos, y cómo la integración entre la comunicación interna y externa pocas veces se alcanza, junto al escaso presupuesto destinado a esta comunicación (Aced y Miquel, 2021). A ello se une la relativa falta de auténticos especialistas en este tipo de comunicación que velen por unas relaciones dirigidas a la consecución de objetivos compartidos entre las personas integradas en un mismo entorno laboral (Verazzi, 2017).

En el caso particular de las administraciones públicas, es habitual que entre los departamentos o direcciones no exista un elevado grado de cooperación y coordinación interna, dada la dicotomía entre la estructura funcional que preside la gestión de la administración en materia de recursos humanos y el personal que renueva su cargo de directivo público (político) cada nuevo proceso electoral (González, 2021), la cual además explica el secretismo y el comportamiento informativo conocido como monopolio bilateral entre el directivo y el técnico público, hecho que conlleva desmotivación, dilución de responsabilidades y conflictos entre los empleados públicos (Charry, 2018). Cuando la asignación de competencias no está bien definida (Villanueva, 2015), el técnico público en ocasiones no transmite la información óptima para facilitar la toma de decisión política, lo cual hace que el político con frecuencia asigne un presupuesto en favor de ese técnico público mayor al eficiente o necesario para desarrollar su actividad, dando lugar a un ineficiente uso de los recursos públicos.

Sin embargo, en los últimos tiempos se aprecia a través de estudios como los Martínez y Yaber (2022) o el recopilatorio realizado por Del Ángel et al. (2023) un avance significativo en la actitud de

apertura de la administración, donde las estructuras fuertemente jerarquizadas empiezan a dar paso a organigramas mucho más horizontales y con unos nexos comunicativos bidireccionales, según trasciende de la revisión sistemática recogida en Llantoy y Recalde (2024).

El siguiente análisis hace un diagnóstico actual de la comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria. Donde el crecimiento estructural de la plantilla en los últimos años y la dispersión física de los diferentes espacios de trabajo, ponen de relieve la conveniencia de elaborar un documento estratégico que ofrezca diversas líneas de actuación con el objetivo de mejorar los flujos comunicativos internos de esta administración local. Es decir, se evidencia la necesidad de establecer un plan de comunicación interna que analice los flujos de información, contenidos y medios empleados por el consistorio en relación con su comunicación interna para alcanzar las siguientes metas, recogidas en Llantoy y Recalde (2024), revisión sistemática:

- Optimizar la comunicación interna entre las diferentes áreas y departamentos del ayuntamiento.
- Establecer estrategias de actuación internas para los supuestos de comunicación planteados.
- Generar sentimientos de orgullo y pertenencia entre el personal y la institución.
- Incrementar la eficiencia de la plantilla municipal derivado del proceso comunicativo.
- Mejorar el clima laboral y el compromiso de la plantilla.
- Reforzar los diferentes liderazgos internos.

Esperando con ello, gestionar al capital humano desde el reconocimiento y el compromiso; fomentar la coordinación y la colaboración interdepartamental; lograr una administración más eficiente y cohesionada; mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía y crear un clima laboral favorable (Vivas y Saavedra, 2019; Guerrero et al., 2022; Del Campo et al., 2023) en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

1. METODOLOGÍA

El trabajo adopta como objetivo de partida, el diagnóstico actualizado del estado de la comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, municipio de la Comunidad Valenciana, España. Situado en la provincia de Valencia con una población de 23.580 habitantes (2023) e integrada en la segunda corona del área metropolitana de la ciudad de Valencia. Número de empleados del ayuntamiento, según la Relación de Puestos de Trabajo publicada en 2022: 448.

Para la consecución del objetivo antes expuesto, la metodología seguida se inicia con un exhaustivo trabajo de campo en colaboración con el equipo de comunicación municipal y que pasa por conocer la opinión de las diferentes personas que integran la plantilla del ayuntamiento, auditando de esta manera el proceso de comunicación seguido por la institución (Crespo et al., 2015; López-Acera, 2018). Además, y tras observar la revisión de la literatura efectuada por Del Ángel et al. (2023), se aprecia cómo este trabajo de campo previo es un procedimiento aplicado con generalidad en los estudios empíricos llevados a cabo para alcanzar tal objetivo.

Pero, antes de iniciar dicho trabajo se analizó y contextualizó la evolución reciente del ayuntamiento, destacando tres características: 1ª un

importante crecimiento estructural de la plantilla en los últimos años; 2ª la dispersión física de los diferentes espacios de trabajo; 3ª una diversidad competencial y funcional creciente del personal municipal. Aspectos todos ellos que refuerzan la conveniencia de elaborar un documento estratégico que ofrezca diversas líneas de actuación con el objetivo de mejorar el flujo comunicativo interno de esta administración local.

El enfoque de estudio practicado tiene un carácter a la vez cuantitativo y descriptivo. A tal respecto, es necesario decir que, tras analizar la revisión sistemática recogida en Llantoy y Recalde (2024), el carácter descriptivo predomina en la mayoría de los estudios sobre implantación y medida de la comunicación interna en las organizaciones públicas, destacando los trabajos de Bravo et al. (2023), Robledo et al. (2020) y Yeunjae y Cen (2020).

Así pues, con el objetivo de conocer de forma cierta el estado de la comunicación interna en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se comenzó llevando a cabo una serie de entrevistas y reuniones de trabajo con las personas responsables de la comunicación y de la gestión del personal en la institución (Arguello, 2022). Para a continuación, y tras evaluar los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de las mismas, elaborar un cuestionario en línea dirigido a todo el personal del ayuntamiento. La revisión literaria recogida en Del Ángel et al. (2023) revela que este proceso es el seguido por la mayoría de los estudios empíricos recopilados tales como: Ávila (2004), Lauzo y Rodríguez (2012) o Vivas y Saavedra (2019).

Este cuestionario digital se compuso inicialmente de 40 preguntas tanto cerradas como de respuesta libre, y fue puesto a disposición de toda la plantilla del ayuntamiento desde el 17 de septiembre hasta el 8 de octubre de 2022, mediante un enlace online

conectado directamente al portal institucional del empleado. Este cuestionario evaluó hasta diez dimensiones diferentes relacionadas con el estado de la comunicación interna en la institución, e incluidas todas ellas dentro de la estructura que la normativa de transparencia reconocida para tal efecto contempla (MAP, 2006; Fontbona, 2018).

control incluidas en el cuestionario (Tabla 1) son las siguientes (Charry, 2018):

- Imagen institucional.
- Estilo de comunicación empleado.
- Calidad de la comunicación interna.
- Organización y estructura interna.
- Comunicación entre departamentos.
- Perspectiva organizacional.
- Adecuación y uso de los canales.
- Adecuación comunicativa.
- Clima comunicacional.
- Reconocimiento y orgullo de pertenencia.

De las 40 preguntas iniciales finalmente se centró el estudio en aquellas que ofrecían una información más relevante en relación con el objeto investigado, identificar la calidad, forma y nivel de la comunicación interna municipal, siendo estas 26. El apartado siguiente recoge los resultados más significativos obtenidos tras la consulta. Vale decir que el estudio, más allá de la exposición descriptiva de los resultados, incluye un análisis de probabilidad condicionada (bayesiana) bivariable entre aquellas preguntas que revelaron una significativa correlación. Las preguntas de

Tabla 1. Cuestionario preguntas de control (% respuesta 36%, 161 respuestas)

Género	Femenino 67%; masculino 33%
Edad en porcentaje	≥60 años 8%; 50-59 años 35%; 40-49 años 43%; 30-39 años 9%; <30 años 4%
Nivel máximo de estudios finalizados	Máster / doctorado, 17%; superiores (universidad / fp2), 47%; secundarios (bachillerato / fp), 21%; primarios, 15%
Residencia habitual	En Riba-roja de Turia 72%; otros 28%
Antigüedad ayuntamiento	>7 años, 48%; 7-2 años, 43%; < 2 años, 9%

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las preguntas de control pone de manifiesto una estructura laboral altamente consolidada en términos de antigüedad (>14 años) y edad (47,6 años) y una formación media-alta con 2/3 partes de la misma con formación superior, y residente mayoritariamente en el propio municipio. La suma de estos factores es garantía acerca del conocimiento y funcionamiento del ayuntamiento expresado a través de las respuestas al cuestionario planteado.

2. RESULTADOS

Para clarificar y ordenar las conclusiones extraídas del cuestionario transmitido al personal del ayuntamiento de Riba-roja de Turia en 2022, los resultados que a continuación se presentan se han clasificado sobre la base de cada una de las temáticas objeto de estudio. Las cuales fueron consensuadas y seleccionadas de forma conjunta con el equipo de comunicación municipal, para de esta forma responder a las exigencias que a tal respecto establece la normativa vigente en términos de transparencia (Fontbona, 2018; González, 2021).

2.1 1ª Percepción de la comunicación interna. Imagen institucional, estilo de comunicación empleado y calidad de la comunicación interna

La comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria se percibe como un medio para transmitir la información necesaria a la plantilla, aunque sólo un 15% de las respuestas reconocen su uso como herramienta que motiva, involucra y reconoce a las personas trabajadoras. Por ello, y aunque se considera un instrumento necesario, este es ampliamente mejorable desde la visión del empleado, la combinación condicionada de una positiva percepción + alta satisfacción es del 33,5% (54 * 0,62). Además, la mitad (62%) de la plantilla se siente *bastante/muy satisfecha* con la comunicación interna del ayuntamiento, aunque la combinación de alta satisfacción + bastante interés o mucha importancia de la información transmitida cae hasta un 36% (62 * 0,58). Cabe destacar que la comunicación interdepartamental se limita a compartir proyectos transversales (38%). Los datos sobre la percepción de la comunicación interna del ayuntamiento aparecen recogidos en la Tabla 2.

Por su parte, los responsables de comunicación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria cuentan con un buen nivel de aceptación, ya que el 58% de la plantilla considera que se preocupan porque la información relevante llegue a toda la plantilla.

Sin embargo, y pese a este interés por facilitar la accesibilidad de la información a toda la plantilla, también se aprecia un hecho preocupante, y es que el 43% de las respuestas dudan de la calidad de la información obtenida por la presencia de distorsiones informativas derivadas de la fuerza con que los rumores (noticias sin contrastar) circulan por el ayuntamiento. Este hecho, pone de manifiesto la falta de una estructura comunicativa consolidada que garantice la transmisión de una información equilibrada a toda la organización. En esta línea, decir que el análisis condicionado entre una baja percepción en la comunicación + una escasa cantidad de información es muy deficiente para el 19,3% ($46 * 0,42$) de las respuestas. Sólo el 11% de las respuestas considera que la información siempre es rigurosa y fiable, si bien el 81% reconocen su necesidad al definir la comunicación interna del ayuntamiento. Una evidencia al respecto es que falta un órgano/persona responsable que gestione de forma directa y exclusiva la comunicación interna de la institución.

Tabla 2. Análisis de percepción de la comunicación municipal

Cómo percibe la comunicación del ayuntamiento		Grado de satisfacción general con la comunicación interna del ayuntamiento	
La información siempre es rigurosa y fiable	11%	Muy satisfecho	11%
En general es fiable, aunque ocasionalmente los rumores distorsionan el contenido	43%	Bastante satisfecho	51%
En ocasiones es cierta y en otras ambigua	37%	Poco satisfecho	32%
Poco fiable, a menudo incierta	9%	Nada satisfecho	6%
En el ayuntamiento la comunicación interna es		Qué afirmación refleja su opinión sobre la información que recibe del ayuntamiento	
Una herramienta fundamental para coordinar e informar a la plantilla, motivar, involucrar y reconocerla en su trabajo	15%	El ayuntamiento nos mantiene plenamente informados	11%
Una herramienta eficaz que permite informar y coordinar a la plantilla	32%	El ayuntamiento nos mantiene bastante bien informados	47%
Es un medio para transmitir la información necesaria a la plantilla	34%	El ayuntamiento nos da solo una cantidad limitada de información	38%
Es poco importante, no se le presta demasiada atención	15%	El ayuntamiento no nos traslada prácticamente información	4%

Fuente: elaboración propia.

2.2 2ª Conocimiento de la institución, de los objetivos y de las funciones propias del puesto. Organización y estructura interna y comunicación entre departamentos

En general, el personal del consistorio conoce sus funciones y las de sus compañeros, además de los objetivos estratégicos que cada departamento tiene asumidos, según se aprecia en los datos de la Tabla 3. No obstante, el cuestionario evidencia que existe una falta de información cuando nuevos trabajadores y trabajadoras se incorporan al ayuntamiento, sólo el 40% de las respuestas manifestaron haber tenido un proceso de introducción que les permitió conocer sus tareas y el funcionamiento

del ayuntamiento. La combinación bayesiana entre falta de un proceso de comunicación al acceder al ayuntamiento + problema de comunicación revela un 27% ($54 * 0,5$) de insatisfacción y un 19,4% ($54 * 0,36$) de que es posible mejorar sustancialmente la comunicación vigente, prácticamente la mitad de la plantilla está descontenta. Además, y aunque la comunicación percibida se reconoce como aceptable, la transversalidad interdepartamental aparece como un problema (25%), existe miedo a perder representatividad dentro de la institución. Por otra parte, parece aconsejable y necesario elaborar un manual de bienvenida para las futuras incorporaciones de personal.

Tabla 3. Conocimiento funcional e institucional

El primer día que trabaje en el ayuntamiento la comunicación		El principal problema de comunicación interna en el ayuntamiento se debe a	
Una herramienta clave para coordinar e informar a la plantilla, motivar e incentivar	6%	A pesar de que la comunicación interna es buena, se pueden explotar más los mecanismos/ herramientas de comunicación	36%
Recibí todas las indicaciones pertinentes para desarrollar mi trabajo	40%	El hermetismo entre departamentos, que hace que no fluya la comunicación	25%
Recibí alguna indicación, pero no fue suficiente para conocer mis funciones	45%	Falta de comunicación entre responsables y subordinados	21%
Es poco importante, no se le presta demasiada atención	9%	No hay problemas de comunicación interna	11%
		La inexistencia de canales formales de comunicación	4%

Fuente: elaboración propia.

2.3 3ª Tipología de comunicación, relación con superiores e iguales. Perspectiva organizacional y adecuación y uso de los canales

Referente a la tipología de comunicación en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, información recogida en la Tabla 4, es necesario destacar que el 43% de las respuestas al cuestionario consideran que la comunicación imperante en el consistorio es transversal; es decir, que sucede tanto de manera vertical como horizontal (este porcentaje cae hasta 32,3% si se añade la condición de que la información proceda de otro departamento). Este es un indicador básico que valora cómo los empleados del ayuntamiento entienden que pueden comunicarse con facilidad tanto con sus superiores como con personas que se encuentran en un rango similar al propio.

La comunicación intradepartamental cabe considerar de muy positiva, en la medida que el 77% de la plantilla considera que la relación entre

trabajador vs responsable es buena o muy buena. Sin embargo, aquellas personas de la plantilla que califican la comunicación con sus superiores como escasa o inexistente dicen que para que la información llegue al resto del departamento, tiene que solicitarse de una manera reiterada y que, en numerosas ocasiones, se presenta de una manera sesgada, combinando ambas respuestas para el 10,6% ($46 * 0,23$) de las respuestas la comunicación interna es perjudicial para alcanzar el éxito organizacional. Esta circunstancia se corrobora a través del orden de las fuentes de comunicación utilizadas, predominando las individuales (portal del empleado, correo electrónico, comunicación personal) frente a las de carácter colectivo.

Por ello, los aspectos con más posibilidades de mejora con base en los resultados del cuestionario, es la asiduidad y la efectividad de las reuniones de trabajo y el trabajo en equipo dentro y fuera del propio departamento. Este aspecto pone en evidencia que existe una carencia e ineficacia en las reuniones y encuentros tanto dentro de un

mismo departamento como interdepartamentales circunstancias también observada a través de la escasa respuesta a la presencia de una información horizontal (9%), la lucha de poder o peso específico parece existir.

Tabla 4. Tipología de comunicación y relaciones internas

¿Los responsables del ayuntamiento se preocupan de que la información relevante llegue a toda la plantilla?		¿Cómo calificaría la comunicación con su superior en el día/día laboral?	
Si	43%	Muy buena	58%
A veces	38%	Buena	19%
No	13%	Escasa	19%
NS / NC	6%	Inexistente	4%
¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en el ayuntamiento?		¿De cuál fuente de comunicación recibe más información? (por orden de importancia)	
Transversal (vertical descendente/ascendente + horizontal)	43%	Portal del empleado	
Vertical descendente (responsable a emplead@)	37%	Correo electrónico	
Vertical ascendente (emplead@ a responsable)	11%	Comunicación directa de supervisor o responsable de departamento	
Horizontal (entre rangos similares)	9%	Comunicación informal entre compañeras y compañeros	
		Redes sociales institucionales	
		Reuniones y grupos de trabajo	
		Grupos de Whatsapp o Telegram	
		Tablón de anuncios	

Fuente: elaboración propia.

2.4 4ª Herramientas de comunicación interna. Adecuación comunicativa

De acuerdo con los trabajadores, la mayor parte de la información se recibe a través del Portal del Empleado, el correo electrónico y la comunicación directa entre responsables del departamento (Tabla

4), quedando a una considerable distancia, el buzón de sugerencias, el tablón de anuncios o las comunicaciones mediante reuniones de coordinación y eventos internos.

Siendo el Portal del Empleado una gran herramienta para la plantilla, ya que un 72% reconoce entrar en este al menos una a dos veces por semana para consultar principalmente el saldo de las vacaciones

o permisos y la nómina o certificados en línea, ambas consultas suman el 62% de las visitas al portal del empleado (Tabla 5). Ello hace pensar que una estructura más intuitiva y dinámica de este facilitaría el intercambio de más información entre los diferentes departamentos que componen la administración, soslayando de esta manera el problema del hermetismo departamental observado.

Por otro lado, que con reiteración un alto porcentaje de los participantes les gustaría recibir más información por parte del consistorio de cursos y formación de interés complementaria y así mantenerse actualizados a nivel profesional, deja entrever un interés oculto por una mayor movilidad profesional. Un 74% de las personas prefieren las actividades formativas por delante de cenas o comidas de empresa, 7%. Sin dejar a un lado el interés manifestado por la realización de algún tipo de evento encaminado a la motivación de la plantilla.

El portal del empleado aparece como una herramienta fundamental con un margen de amplitud en cuanto a su funcionalidad muy alto, la media de visitas semanales al portal es de 1,68, aunque de las cuales de las cuales 1,36 son exclusivamente para temas personales (vacaciones, nóminas y horarios). Parece aconsejable dar un paso hacia delante con un mayor carácter tanto institucional como profesional, algo que se ve refrendado por el alto porcentaje de personas cuyo medio de comunicación interna es el contacto personal (45%). Si en este punto se cruza la variable medio de comunicación empleado personal con un máximo de dos visitas semanales al portal del empleado, un 41% ($45 * 0,91$) no utiliza este canal institucional, datos recogidos en la Tabla 5.

Tabla 5. Herramientas de comunicación interna

¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse a nivel interno?		¿Cuántas veces por semana ingresa al portal del empleado?	
Personalmente	43%	Ninguna	19%
Correo electrónico	36%	Una o dos veces	72%
Por teléfono	19%	De tres a cinco	5%
A través de persona intermedia	2%	Más de 5 veces	4%
¿Cuál es la sección que más visita del portal del empleado?		¿Cuál es la sección que desearía una mayor información del portal del empleado?	
Saldo de vacaciones o permisos	36%	Actividades formativas	74%
Nómina y certificados	26%	Normativa calendario laboral/permisos	19%
Mi calendario	19%	Eventos de empresa cenas/comidas	5%
Noticias recientes	19%	Celebración fechas especiales	2%

Fuente: elaboración propia.

2.5 5ª Clima laboral en la institución y sentimientos de pertenencia. Imagen institucional

Según las respuestas a la encuesta trasladada a la plantilla municipal, un 74% considera que el clima laboral es favorable o muy favorable, frente al 26% que lo consideran poco o nada favorable, Tabla 6. Esto último se fundamenta en la falta de compañerismo, el escaso reconocimiento por parte de los superiores y la falta de comunicación entre áreas o departamentos. En este punto cabe destacar la alta correlación entre un clima laboral favorable y la buena relación con el responsable inmediato superior.

Ello a su vez se corrobora con la puntuación (Tabla 6) otorgada a las distintas actuaciones de carácter interno y recogidas en el cuestionario, donde las puntuaciones más bajas (< de 3 puntos) son: un número inadecuado de reuniones, no soy convocado a reuniones de interés, información sobre la utilidad de mi trabajo o la justicia retributiva, aspectos que manifiestan una debilidad en términos

de comunicación interna. Frente a ello, la pregunta me gusta mi trabajo y estoy orgulloso de donde trabajo obtienen la máxima puntuación.

Tabla 6. Clima organizacional y nivel de integración

¿Defina el clima laboral observado en el ayuntamiento?		Valoración actuaciones específicas (del 1 al 5)	
Muy favorable	17%	Me convocan a reuniones de trabajo	2,9
Bastante favorable	57%	El número de reuniones de trabajo es adecuado	2,7
Poco favorable	22%	Las reuniones siempre son productivas	3,2
Nada favorable	4%	Mis funciones son claras y están definidas	3,4
		Se comunica a tiempo la información necesaria para realizar un trabajo	3,0
		Se informa de la utilidad y valor de mi trabajo	2,9
		Conozco las funciones de mis compañer@s de departamento	3,7
		Mis ideas se tienen en cuenta por mi superior	3,5
		Recibo capacitación adecuada para ejercer el trabajo que realizo	3,2
		Mi esfuerzo tiene una retribución justa	2,9
		Puedo conciliar mi vida laboral y personal	3,9
		Me gusta mi trabajo	4,4
		Tengo orgullo de decir a la gente dónde trabajo	4,2

Fuente: elaboración propia.

2.6 6ª Reconocimiento profesional y personal. Reconocimiento y orgullo de pertenencia

Una de las preguntas del cuestionario midió de manera directa el nivel de reconocimiento que perciben las personas en el desempeño de su trabajo. En este sentido, los datos obtenidos y recogidos en la Tabla 7, no muestran una marcada tendencia hacia un lado u otro, y esa relativa diferencia entre quienes se sienten muy/bastante reconocidos (59%) y los que se sienten poco/nada reconocidos (41%), pone en manifiesto la necesidad de impulsar acciones que redirijan esta percepción y puedan generar una opinión más cohesionada con independencia del departamento al que pertenezcan.

Ello también se observa a nivel de consideración de la plantilla en la toma de decisión 49/51, sí o no, respectivamente.

Otro de los aspectos importantes dentro de esta temática es la valoración sobre las oportunidades que perciben los empleados para poder crecer a nivel profesional dentro del consistorio. En donde, solo el 7% considera tener muchas oportunidades de crecimiento, dato muy bajo, y que guarda relación con la significativa búsqueda de actualización formativa (tabla 5). Si bien, la plantilla del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria tiene una fuerte vinculación personal con el consistorio, ya que en su mayoría manifiestan sentirse orgullosos de decirle a la gente dónde trabajan y que les gusta su trabajo (Tabla 6), la falta de oportunidades profe-

sionales es un aspecto que se deberá tratar con el objetivo de reforzar el compromiso de la plantilla y evitar la fuga de talento, la combinación de la pregunta sentimiento de valoración y oportunidades profesionales reveladas muestra un 25,4% (41 * 0,62) de trabajadores que desearían cambiar de puesto de trabajo.

Tabla 7. Reconocimiento laboral

¿A qué nivel se siente valorado en su trabajo?		Cuando se toma una decisión importante relacionada con su trabajo, ¿se tienen en cuenta las opiniones de la plantilla?		¿Cree que tiene oportunidades para crecer profesionalmente?	
Muy reconocido	18%	Siempre	17%	Muchas	7%
Bastante reconocido	41%	Casi siempre	32%	Bastantes	31%
Poco reconocido	30%	Algunas veces	26%	Pocas	43%
Nada reconocido	11%	Casi nunca	21%	Ninguna	19%
		Nunca	4%		

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta-cuestionario que se trasladó a la plantilla municipal revela un campo de trabajo pendiente y muy significativo a nivel de: la comunicación entre departamentos y presencia en reuniones de trabajo relevantes, explotación eficiente de instrumentos como el portal del empleado, o una baja información sobre posibilidades formativas y profesionales. Mientras que por el contrario la comunicación interna más directa tanto a nivel personal como profesional parece la adecuada viéndose ello corroborado a través de un buen clima organizativo y un sentimiento de orgullo con la institución donde trabajo.

3. ACCIONES Y DISCUSIÓN

Tras la aproximación al contexto de la comunicación interna municipal del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria a través de los datos antes expuestos, es posible establecer los objetivos del plan de comunicación interna a lo largo de una escala basada en tres diferentes tipologías de objetivos:

- Cognitivos: de conocimiento o de conciencia.
- Afectivos: de actitudes y opiniones.
- Conativos: de comportamientos o hábitos.

En este sentido, con la finalidad de establecer los objetivos en concordancia con la estrategia general del Plan de comunicación integral del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, se establece una división entre

aquellos objetivos que se pretenden cumplir en un espacio corto o medio de tiempo y aquellos que, por el contrario, requieren de un mayor período para poder considerarse realizados o alcanzados (Fontbona, 2018). Además, en el caso que nos ocupa de una administración pública, la cronología y la consecución controlada y evaluada de estos objetivos adquiere especial dimensión al incidir directamente en la sociedad en general y en cada uno de sus ciudadanos en particular (Cabanas y Vilanova, 2005; Lauzao y Rodríguez, 2012).

3.1 Objetivos a corto plazo (6 meses)

Generales:

1. Optimizar la comunicación interna entre las diferentes áreas y departamentos del Ayuntamiento de Ribarroja de Túria.
2. Establecer protocolos estratégicos de actuación de manera interna para cada uno de los supuestos de comunicación planteados.

Específicos:

1. Designar a una persona como responsable de la comunicación interna municipal.
2. Generar una comunicación online más eficaz a través del Portal del Empleado.
3. Capacitar a la plantilla en los procedimientos de actuación del plan de comunicación interna, para que los asimile y los utilice.
4. Establecer de manera periódica una publicación o *newsletter* interna.
5. Fomentar la participación interna de la plantilla en la toma de decisiones técnicas u organizacionales.

3.2 Objetivos a largo plazo (2022-2024)

1. Mejorar la imagen del Ayuntamiento de Ribarroja de Túria y la percepción ciudadana del mismo.
2. Reforzar el sentimiento de orgullo y pertenencia entre el personal y la institución.
3. Incrementar la eficiencia del personal a nivel individual y de grupo gracias al proceso comunicativo.
4. Mejorar el clima laboral y aumentar el compromiso de la plantilla.
5. Reforzar los diferentes liderazgos internos.

Dicho esto, el siguiente plan de acción contempla los retos, los problemas y las oportunidades identificadas en el Ayuntamiento de Ribarroja de Túria y los traslada a acciones concretas para cumplir con los objetivos.

El primer paso en la elaboración de un plan de acción es analizar a las personas que componen la organización sobre la base de los diferentes roles que adoptan en el contexto institucional. Lo más recomendable será que su diseño, ejecución y coordinación recaiga de una manera profesionalizada dentro del departamento de comunicación con una estrecha relación con el departamento recursos humanos, de esta manera la comunicación interna tendrá la capacidad para involucrar la idea de liderazgo dentro de la organización (Whitehead, 2006; Villacorta et al., 2023). Es necesario determinar dentro de cada departamento una figura responsable de la comunicación interna que sea el enlace directo con el departamento de comunicación y que facilite la labor de este.

De este modo, será necesario establecer un comité de trabajo de unas 10-12 personas (una por departamento) que cuenten con habilidades de comunicación y compartan la visión de los mandos de gobierno para facilitar y promover la consecución de los objetivos (Rueda et al., 2020; Del Ángel et al., 2023). Este nuevo rol de emisores interdepartamentales debe ser conocido por el resto de la plantilla para favorecer las relaciones bidireccionales. La credibilidad y la confianza serán esenciales para el óptimo desarrollo de esta red interna.

Puesto que es importante recordar que a pesar de ser parte del comité y tener un rol activo en el proceso de implementación del plan, las acciones de comunicación interna que se desempeñen dentro de cada uno de los departamentos seguirán las directrices marcadas por la persona responsable a nivel general.

Una vez determinado el equipo responsable de esta nueva área dentro del Ayuntamiento de Riba-Roja de Túria, se establecerán de manera periódica reuniones de coordinación para ajustar y poner en marcha las diferentes acciones propuestas en el plan. En donde, en cada jornada se tendrá un carácter divulgativo y abierto a la participación de todas las personas implicadas en la misma (Ávila, 2004), con un espacio reservado para preguntas. Además, para facilitar la comprensión y la interiorización de los diferentes protocolos de actuación, se repartirá de manera física una pequeña guía de comunicación interna del consistorio.

Ahora bien, en caso de que las reuniones del comité de comunicación interna no logren resolver las dudas concretas o se considere necesaria una comunicación más directa con alguno de los departamentos, será importante agendar reuniones entre la dirección de la comunicación interna mu-

nicipal y las personas que conformen el comité de comunicación interna de manera individual (Borca y Baesu, 2014) y que requieran tratar temas concretos de su área en relación con la comunicación interna municipal.

Sin embargo, las comunicaciones entre la persona responsable de comunicación interna dentro del departamento en cuestión y el resto de personal a su cargo debe producirse de manera casi diaria y formar parte de las rutinas que en el día a día se desempeñan en la administración. Por ello, la estrategia recomendada para la gestión de la comunicación interna del ayuntamiento de Riba-roja de Túria prevé el uso de diferentes plataformas de una manera coordinada y simultánea, siendo clasificadas como herramientas telemáticas, herramientas impresas y herramientas relacionales.

Herramientas propuestas para el plan de comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

3.3 Herramientas telemáticas

3.3.1 Correo electrónico

El correo electrónico es un canal que por sus peculiaridades propias (inmediatez, accesibilidad, grado de conocimiento), supone un sistema de interacción muy eficaz para difundir e intercambiar información con las personas que componen un equipo de trabajo en una administración. Si bien, ya existe un organigrama de correos electrónicos en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, es importante que este se mantenga actualizado y esté disponible para toda la plantilla. Dentro del contexto que

nos ocupa en este plan de comunicación interna municipal, únicamente centraremos el análisis en dos tipologías de correos electrónicos:

3.3.2 Correo profesional

El correo profesional hace referencia a la correspondencia interna entre las diferentes personas que forman parte de un equipo de trabajo. Su contenido versa sobre temas laborales o profesionales y su uso suele ser diario.

3.3.3 Correo institucional

El correo institucional en la comunicación interna municipal se inscribe en el marco de una relación de correspondencia entre un organismo o institución y sus miembros, siendo su contenido de carácter oficial y generalmente unidireccional. Esta tipología es la que centrará el interés del presente plan, al ser los emisores tanto el departamento de comunicación interna del consistorio como el propio gabinete de alcaldía, dependiendo de la información por tratar.

Desde el gabinete de comunicación interna del ayuntamiento se hará uso de este canal para trasladar informaciones como: circulares con información de interés general, convocatorias para reuniones o eventos de carácter interno, *newsletter* interno del ayuntamiento y agenda de actividades culturales y de ocio municipales.

A continuación se presenta un listado de recomendaciones para mejorar los correos electrónicos desde el departamento de comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

- Brevedad y claridad en su redacción. Menos contenido y priorizar la utilización de imágenes, gráficos o infografías y una mayor frecuencia. Los correos electrónicos de 400 a 500 palabras son los más efectivos.
- Crear una rutina de envíos para mejorar la tasa de lectura. Los correos electrónicos enviados a primera hora de la mañana son los más efectivos, así como los que enviamos los primeros días de la semana.
- El asunto debe contener de manera breve el *titular* del correo. Preferiblemente entre 5 y 8 palabras.
- Enviar únicamente correos necesarios o imprescindibles para no saturar las bandejas de entrada de la plantilla y generar un mayor interés.
- Evitar el uso del correo electrónico como herramienta de conversación, ello puede retrasar gestiones que se resolverían más eficientemente por teléfono o en persona.
- Es mejor que el remitente sea una persona que un correo corporativo. La plantilla tiende a ignorar aquellos correos electrónicos que se envían desde una dirección genérica del ayuntamiento.
- Establecer de forma general para toda la plantilla una firma institucional en todo correo electrónico.

3.3.4 Grupos de mensajería instantánea/listas de difusión

Hoy WhatsApp y Telegram son dos de los canales de comunicación más importantes. Por este motivo, los grupos de mensajería instantánea y las listas de difusión son herramientas con un elevado grado de aceptación dada su inmediatez y su facilidad de acceso a la información publicada.

Uno de los elementos a valorar de los grupos de mensajería instantánea es la posibilidad de la bidireccionalidad de los mensajes. Aunque será fundamental establecer normas de uso para evitar tanto la saturación en los mensajes como la utilización de este canal para transmitir contenidos no profesionales. Por otro lado, una lista de difusión unidireccional transmite puntualmente informaciones a las personas suscritas. A esta lista de difusión institucional, se podrán dar de alta de manera voluntaria todas las personas que pertenecen a la plantilla.

Además, con el objetivo de no saturar a los usuarios, se evitará en la medida de lo posible enviar más de 2 o 3 publicaciones semanales, no enviar información sin valor añadido, (Saldaña et al., 2023). Estas publicaciones deben gestionarse directamente por el departamento de comunicación interna municipal (Charry, 2018).

3.3.5 Portal del Empleado

El Portal del Empleado del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria es un canal de comunicación interna con un amplio potencial para aglutinar diferentes plataformas y funcionalidades. Sin embargo, la herramienta requiere de una constante revisión y actualización de contenidos si pretendemos que además de ser una mera herramienta de consulta para nóminas y el calendario vacacional se convierta

en una herramienta de comunicación en sí misma. En este sentido, puede ser interesante replantear la estructura actual y valorar la ampliación de su contenido, aunque para ello sea necesario una persona encargada de publicar de manera periódica.

3.3.6 Encuestas internas

Las encuestas son una herramienta que ofrece una gran oportunidad para medir y analizar las necesidades y las expectativas de la plantilla del consistorio, siendo habitual su uso en los estudios sobre el estado de la comunicación interna en las organizaciones, según se aprecia en la revisión de Del Ángel et al. (2023). La encuesta permite obtener un amplio abanico de información clave para mejorar aspectos como el clima laboral, el grado de satisfacción con la comunicación recibida por el departamento o incluso pueden incluir votaciones de cara a la organización de algún tipo de acto o evento.

En este sentido, y dado que el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria dispone del Portal del Empleado, será interesante impulsar de manera regular encuestas de opinión, consultas de satisfacción, votaciones sobre temáticas de interés, etc. Además, el conocimiento que este tipo de consulta suministra, facilita conocer la adaptabilidad del empleado municipal ante cualquier cambio organizativo (Lauzao y Rodríguez, 2012).

Para promover la participación de las diferentes personas que componen la plantilla, es importante que los resultados se publiquen y que las decisiones votadas por la mayoría se realicen en la mayor brevedad posible, dotando de credibilidad a una herramienta que se encuentra infrautilizada en la actualidad.

3.3.7 Buzón de sugerencias

Uno de los principales objetivos de la comunicación interna es el de construir puentes entre personas y equipos. Con esta finalidad, y dentro de este listado de herramientas que se propone mejorar o implementar en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, es importante destacar el buzón de sugerencias como una invitación al diálogo y la implicación de los equipos en los proyectos del consistorio. Una propuesta interesante que en muchas ocasiones está infravalorada e infrautilizada en contextos institucionales.

Consejos para mejorar el buzón de sugerencias del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

- Incorporar, en lo posible, las sugerencias que lleguen a través del buzón.
- Responder, a la mayor brevedad posible, todas las comunicaciones que se reciben mediante este canal.
- Agradecer siempre la participación de la plantilla.
- Realizar un seguimiento de las ideas presentadas a través del buzón de sugerencias, por si pueden implementarse en un futuro.
- Permitir una participación anónima o peticiones realizadas en grupo. La visibilidad individual o de equipo es uno de los motivos de mayor peso para la utilización de este medio.
- Explicar de forma didáctica cuál es la función del buzón de sugerencias, de modo que se comprenda que no se trata sólo de un medio de quejas, es posible plantear sugerencias o incluso felicitaciones.

3.4 Herramientas impresas

A pesar de que las herramientas digitales son las más accesibles, en plena era digital se hace más imprescindible que nunca combinar el formato en línea con el papel. Dicho de otro modo, son muchos los beneficios que nos puede aportar la impresión cuando hablamos de herramientas de comunicación institucionales.

Newsletter interna

Las *newsletters* vinculadas con la comunicación interna tienen como finalidad establecer una relación más cercana y humana con la plantilla de la institución y construir la marca del ayuntamiento desde dentro. Las ventajas de crear una *newsletter* interna en la institución son:

- Impulsa el sentimiento de pertenencia con la institución y mejora el clima laboral.
- Permite a la plantilla compartir el contenido con sus círculos sociales.
- Es una herramienta eficaz para visibilizar los logros de los diferentes departamentos.
- Conecta personas de todas las jerarquías y dependencias municipales.
- Sirve como canal de información para actividades y novedades relacionadas con el ayuntamiento.

Para ello, el departamento de comunicación interna (propuesto para su nueva creación) será el responsable de la ejecución y puesta en marcha de este proyecto, con la participación del resto de departamentos del ayuntamiento. Su periodicidad

será mensual, con una redacción sencilla y una extensión breve para que pueda ser leída en una pausa laboral, conteniendo: noticias de actualidad, agenda interna, entrevistas, eventos internos, nuevos proyectos, artículos, etc.

3.4.1 Manual de bienvenida corporativo

Se trata de un protocolo de actuación para dar la bienvenida de una manera amable a los futuros empleados, con el objetivo de resolver dudas sobre procedimientos internos del consistorio.

Para ello, debe estar colocado en un emplazamiento estratégico, de manera que sea de fácil acceso para cualquier persona que forme parte del consistorio. Por otra parte, y aunque la mayor parte de la información provenga de los responsables de comunicación interna o de representantes sindicales, es interesante mantener un espacio vacío para que las personas trabajadoras puedan colgar asuntos personales en forma de pequeños anuncios que puedan ser de interés.

3.4.2 Cartas personales

Dadas sus peculiaridades propias, estas cartas personales tienen un grado de lectura cercano al 100%, por lo que es una herramienta con elevados porcentajes de garantía. Sin embargo, no se debe abusar de su utilización si no queremos que pierda su grado de relevancia.

3.4.3 Manual de comunicación de crisis

Es necesario impulsar la redacción de un documento estratégico para hacer frente a situaciones de crisis que afecten de manera directa o indirecta a la institución. Contextos adversos gestionados

de manera incorrecta pueden poner en juego la reputación de la institución y generar situaciones de incertidumbre, rumorología y falta de credibilidad. Ante supuestos como estos, se debe de poner en funcionamiento un protocolo de actuación que, a través de un comité de crisis con actores previamente definidos, sea capaz de generar información de una manera transparente, ágil y ordenada para ganar en efectividad y comprensión frente a una crisis. Sin olvidar habilitar canales de escucha para que las personas se puedan expresar, compartir sensaciones y se ponga en valor el trabajo de los empleados.

Ahora bien, reconociendo que la flexibilidad del personal y del departamento encargado de gestionar la comunicación interna y la implicación de la alta dirección, serán dos factores determinantes para gestionar de manera exitosa la crisis a la que nos enfrentemos. Será importante considerar que para que los diferentes públicos implicados en todo este proceso tengan conocimiento de la puesta en marcha del plan de comunicación interna, es necesario la organización de una jornada de presentación en las dependencias municipales. Cuestión esta que nos lleva al apartado de la gestión de reuniones por parte del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

3.5 Reuniones y su gestión

A tal respecto, el cuestionario remitido a la plantilla del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, permitió determinar que el número de reuniones a las que se convoca al personal es escaso y no siempre son consideradas productivas. Dicha carencia dificulta la cohesión y visión de equipo ante posibles propuestas que se realicen. Por lo que se recomienda valorar una serie de aspectos funcionales para lograr que las reuniones de coordinación, informativas o de *feedback* se conviertan en una herramienta de utilidad.

En este sentido, para optimizar la comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y conseguir un elevado grado de coordinación entre toda la plantilla municipal, es necesario establecer una comunicación continua a través de las diferentes tipologías de reuniones que se proponen a continuación:

3.5.1 Reuniones de áreas, servicios o departamentales

Se propone la realización de reuniones de áreas, servicios o departamentos con una periodicidad semanal o quincenal. El objetivo principal será el de compartir las novedades y los nuevos proyectos que vayan surgiendo, así como poner en común posibles problemas o deficiencias que surjan durante su ejecución. Además, y con carácter trimestral, es recomendable organizar reuniones con los responsables de cada departamento para poner en común los proyectos interdepartamentales que esté llevando a cabo el ayuntamiento.

Reuniones de coordinación

Encuentros propuestos a instancia de un superior jerárquico para distribuir o coordinar el trabajo por desarrollar en un proyecto determinado. Para ello, es imprescindible que acuda el mayor número posible de personas implicadas en el mismo y que se desenvuelva de una manera clara, ordenada y sintética.

Estas reuniones son aconsejables al inicio de cualquier proyecto, ya que clarifica aquellos aspectos de la organización que pueden ocasionar retrasos o malentendidos entre los diferentes miembros del equipo. A pesar de que su convocatoria dependerá en gran medida del volumen de trabajo y de la casuística particular de cada departamento, estas deberán convocarse, al menos, cada mes.

Reuniones informativas

Tiene como objetivo informar a la plantilla de algún hecho o acontecimiento de interés. Por ello, se convocan de una manera vertical y generalmente no conllevan intercambio de información bidireccional, sino que únicamente se trata de la exposición de una información determinada y una posible resolución de dudas. Por su particularidad, se convocarán únicamente cuando la situación lo requiera. Sin embargo, debe convocarse una a final de año para dar cuenta de la memoria de la gestión del departamento durante todo el periodo.

Reuniones de *feedback*

Se trata de encuentros con un carácter más informal cuyo objetivo principal es el de conocer la opinión o las ideas del equipo referentes a un tema o un proyecto concreto para dotar al departamento de nuevas ideas o visiones. Además, son un escenario óptimo para trabajar la motivación del equipo o la implicación de este para la consecución de los objetivos que se hayan marcado previamente desde el equipo de gobierno. En algún caso particular, estas reuniones pueden realizarse de manera individual si el objetivo es proporcionar un *feedback* personalizado sobre la ejecución de algún aspecto personal del trabajo ejecutado.

Por otro lado, los equipos de proyecto son una herramienta con una escasa implementación en el ámbito municipalista de la comunicación interna. Se trata de una figura para promover la innovación y la colaboración entre diferentes equipos de trabajo del ayuntamiento. En este sentido, se trata de crear nuevos cauces de participación en la gestión de los recursos y la toma de decisiones. Estos equipos multidisciplinares, compuestos por personal de diferentes departamentos, son idóneos

para proveer al equipo de gobierno de nuevas ideas o detectar necesidades o inquietudes que puedan mejorar la vida de la ciudadanía del municipio.

3.6 Eventos

Los eventos internos son una de las herramientas más interesantes con las que cuenta cualquier departamento de comunicación interna. En el caso del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria existe una gran deficiencia en la puesta en valor de este instrumento. Por lo que se pone de manifiesto una gran oportunidad para el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, de cubrir esta demanda y de utilizarla en pro de lograr los objetivos marcados en la estrategia de comunicación interna del consistorio. Clasificación de eventos internos recomendados para el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria:

3.6.1 Jornadas de capacitación y formación

Uno de los datos más significativos extraído del cuestionario, es que existe un gran interés en la formación o capacitación que pueda ofrecer el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria de manera interna de cara al personal que compone los diferentes departamentos. Este hecho denota, además de una actitud favorable hacia la posibilidad de reciclar los conocimientos en una determinada área o especialidad, el interés de la plantilla en su puesto de trabajo o progresar dentro de este. Además de servir para proporcionar a las personas que forman parte del ayuntamiento diferentes herramientas de mejora en el desempeño de su trabajo, fomentando el espíritu corporativo y el sentimiento de pertenencia.

3.6.2 Eventos de motivación para la plantilla

De manera paralela a los eventos de capacitación programados, sería interesante organizar, al menos de manera anual, un evento o actividad cuyo objetivo principal sea el de motivar a la plantilla del consistorio. Este tipo de eventos, deberán contemplar a todo el personal del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, aunque por el número de personas trabajadoras deba celebrarse en diferentes sesiones.

La tipología de eventos destinados a la motivación de un equipo de trabajo es muy diversa, y contempla desde actividades de ocio o lúdicas hasta conferencias o talleres. Dependiendo del objetivo que se pretenda alcanzar, será necesario analizar la pertinencia de cada una de ellas.

3.6.3 Cenas/comidas de empresa

A pesar de ser uno de los eventos más recurrentes en cualquier organización o institución, las cenas o comidas de empresa son una herramienta de comunicación interna muy potente. Según el diagnóstico realizado, el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria únicamente celebra una cena anual coincidiendo con las fechas navideñas a la que asiste aproximadamente el 70% de la plantilla. En este sentido, consideramos que no es necesario que se añadan nuevos eventos de esta tipología al calendario, aunque sí que puede ser interesante aprovechar el actual para dotarlo de mayor relevancia de cara a lograr los objetivos de comunicación interna previamente establecidos. La cena de Navidad puede ser el escenario idóneo para planificar una serie de acciones por desarrollar durante el transcurso de esta.

3.6.4 Celebración de fechas especiales

Siguiendo la misma línea que las cenas o comidas de empresa, encontramos la celebración de fechas que sean consideradas relevantes a nivel local o que quieran destacarse por parte del equipo de gobierno.

3.6.5 Desayunos de trabajo

Los desayunos de trabajo son una acción de comunicación adaptable a la idiosincrasia del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria y convertirse en una herramienta eficaz de cara a la consecución de los objetivos de este plan de comunicación interna. Se trata de una reunión de trabajo planteada de manera distendida y que ofrece la posibilidad de organizarse tanto por departamentos como de manera transversal. Siendo una forma diferente de reunir a todo el equipo en un ambiente más ameno.

Para mantener el carácter especial de estos eventos no deberán realizarse más de tres o cuatro veces al año. Sin olvidar que se trata de un encuentro de trabajo. La clave del éxito de estos actos se debe a la organización en la convocatoria. Si la finalidad de los desayunos de trabajo departamentales era reunir a todo el equipo en un ambiente distendido, la modalidad pasa por el intercambio de información y la puesta en valor del capital humano del ayuntamiento. La selección de los participantes deberá ser aleatoria e implicar a los diferentes departamentos municipales. En este sentido, podrán intercambiar impresiones o ideas personas que previamente no habían tenido contacto a nivel laboral o ser el contexto idóneo para que prosperen grupos de trabajo con un carácter más estable y duradero en el tiempo.

Finalmente, la comunicación interna no depende únicamente del departamento de comunicación o de recursos humanos de una institución, sino que implica a todas aquellas personas que trabajan en esa administración. Por ello, la participación del conjunto de la organización es esencial para que los objetivos se alcancen en el medio plazo (Cabanas y Vilanova, 2005; Bravo et al., 2023). En donde el seguimiento del plan de comunicación interna y su implementación, se espera realizar tanto en reuniones departamentales, como en los encuentros del comité de comunicación interna donde se presentará un resumen de los avances y el planteamiento de los diferentes problemas por gestionar.

Por lo que, la evaluación de la comunicación interna se sustenta en determinar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos y comprobar la eficiencia de la metodología empleada durante el período en cuestión. Dentro de las herramientas de evaluación, el análisis de los sistemas de recepción se basa en la recopilación de datos e información extraída de diferentes soportes y canales que permitan comparar la situación previa a la implementación del plan y la actual (Del Ángel et al., 2023, revisión sistemática). De este modo, será interesante la recepción de datos como:

- El número de entradas en la app del personal del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.
- La cantidad de descargas de la *newsletter* interna.
- Los clics en la intranet.
- El porcentaje de apertura de correos electrónicos procedentes del área de comunicación interna.

- El grado de participación de la plantilla en las iniciativas propuestas.
- El nivel de asistencia a eventos internos.

En conjunto, las encuestas, entrevistas y *focus group* sobre el estado de la comunicación interna del plan de comunicación interna evaluará si se han producido cambios significativos en la percepción de las personas que trabajan en el consistorio en relación con los aspectos tratados por el área de comunicación interna. Mientras que, el *feedback* informal de la plantilla será un sistema cualitativo de recopilación de información basado en el procedimiento de la escucha activa u observación por parte de los responsables del área de comunicación interna y de las personas que forman parte del comité de comunicación interna.

4. CONCLUSIONES

Recapitulando, el equipo del plan de comunicación interna del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria deberá:

1) Incorporar una persona especialista en comunicación interna al Departamento de Comunicación del consistorio; 2) designar un comité de comunicación interna y; 3) favorecer el contacto permanente entre la persona encargada de gestionar la comunicación interna y el departamento de personal del consistorio.

Y todo ello con el objeto de generar un Manual de Bienvenida y/o de Visualidad Corporativa y un Manual de Comunicación de Crisis, ampliar los contenidos del Portal del Empleado y promover la convocatoria de reuniones de coordinación, informativas o de *feedback* como canales de comunicación internos. Generando de esta forma

nuevas estructuras comunicativas como son la edición de una *newsletter* interna con carácter trimestral, cuestionarios para conocer la opinión de la plantilla hacia determinados temas considerados sensibles por la organización y creación de equipos de proyectos.

Sin olvidar ampliar y reforzar las jornadas de formación y capacitación a la plantilla, promover de manera anual eventos de motivación para la plantilla del consistorio e impulsar los desayunos de trabajo departamentales e interdepartamentales como otras herramientas de comunicación interna.

Ahora bien, para afianzar la estrategia y servir de apoyo para lograr una mayor implicación de la plantilla municipal y en la consecución de los objetivos marcados por el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria, se recomiendan, como una necesidad final, las campañas de sensibilización y motivación.

Estas son acciones complementarias con posterioridad a la presentación del plan cuyo objetivo es impulsar un cambio actitudinal en la plantilla y que refuerzan los efectos de ese plan. De este modo, y tal como dicen la mayoría de los autores la movilización interna será esencial para generar un entorno de apoyo y respaldo a los cambios que van a producirse en el seno de la institución con motivo de la aplicación de ese plan interno. Además de promover el aprendizaje de nuevos conocimientos, prácticas y actitudes individuales o colectivas en entornos de trabajo.

Estas campañas están específicamente diseñadas y planificadas para sensibilizar a la plantilla sobre la importancia de la comunicación interna y de cómo esta puede mejorar el día a día de su trabajo, tal y como dejan entrever los resultados del caso objeto de estudio. Si bien, solo son un ejemplo de acciones que puede desarrollar el departamento de

comunicación interna municipal, siendo interesante que de manera continua se valore la realización de nuevas campañas o acciones que refuercen los cambios actitudinales y los impactos concretos que se pretenden, siendo esta perseverancia una realidad común a la literatura empleada.

En este caso, se propone la realización de dos campañas diferenciadas con base en los siguientes enfoques y los datos extraídos del cuestionario que se trasladó a la plantilla municipal:

La identidad corporativa de la institución

Esta campaña hace referencia al refuerzo de la identidad corporativa del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria. Como se expuso en diversas ocasiones a lo largo del documento estratégico (plan), la percepción interna de la plantilla sobre la propia institución es clave para la imagen pública que se traslade al exterior. Por ello, esta campaña de identidad pone en valor el trabajo realizado por todos ellos en beneficio de la ciudadanía de Ribarroja de Túria, generando un valor extra a la marca.

La motivación de equipos

Es importante lograr que el equipo directivo sea consciente de esta necesidad revelada a través de la escasa información interdepartamental, la falta de reuniones útiles o el escaso uso de ciertos instrumentos de comunicación, y ponga todas las medidas a su alcance para poder implementar la estrategia de comunicación que marca este plan interno. En este sentido, la desconfianza, la desmotivación y la falta de entusiasmo son las principales barreras a las que se enfrentará el departamento encargado de la comunicación interna para implementar e impulsar las medidas que se plantean. Así pues, la comunicación interna será clave para consolidar este sentimiento de equipo,

siendo en muchas ocasiones el punto de unión entre los diversos departamentos que componen una organización, facilitando el intercambio de información y conocimiento entre ellos y visibilizando la labor de cada uno.

En conclusión, estas técnicas pretenden suplir algunas de las carencias que se puedan encontrar en la consecución del plan de comunicación interna. Por lo que se espera sean de gran ayuda para el modelo participativo de la comunicación interna que se desea implementar en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACED, C. y MIQUEL, S. (2021). La comunicación interna de las empresas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. Recuperado de: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>.

ARGUELLO, E. R. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089. Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441.

ÁVILA, L. S. (2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Palabra Clave*, (11), 1-29. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2106360>.

BORCA, C. y BAESU, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (124), 496-503.

BRAVO, O.; ALMENARES, K., AROCHA, C., BADÍA, A., ROMERO, A. y GONZALES, D. (2023). Internal communication in the Ministry of Public Health. *Revista Infodir*, (41). Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85175857152&origin=inward&txGid=fbc460b42aa3e8067c-bf76e345e87593>

CASTRO, A. y DÍAZ, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3), 1-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>.

CHARRY, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el Sector Público. *Revista COMUNI@CCION*, 9(1), 1-10. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>.

CLARO, C.; AYALA, M. y BARROS, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis del trabajo realizado por empresas que pertenecen a Ranking Creat Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 20(41), 1-27. Recuperado de: <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>.

CABANAS, C. y VILANOVA, N. (2005). La comunicación interna en la administración pública española: un estudio empírico. *Capital humano, revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (194), 62-73.

CRESPO, I.; NICOLINI, C. y PARODI, J. (2015). *Comunicación interna en la Administración Pública Española: claves para innovar*. Edita, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

DEL ÁNGEL, L.; HERNÁNDEZ, A. S. y CARRO, E. H. (2023). Comunicación interna como intervención en el cambio de las organizaciones en el caso fusión de empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos, Educación, Política y Valores*, 2(48), 1-19. Recuperado de: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3519>.

DEL CAMPO, M. O.; PANKE, L. y JARDÓN, E. (2023). El marketing territorial para el fortalecimiento de la comunicación intergubernamental. *Más Poder Local*, (51), 7-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.56151/maspoderlocal.102>.

FLORES, J. y GÓMEZ, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Revista Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 16(1), 1-30. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001.

FONTBONA, J. C. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III: la investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC.

GÓMEZ, A. y GALLARDO, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el *engagement* laboral: análisis correlacional. Impact of satisfaction with internal communication on work engagement: Correlational analysis. *Comunicación y Sociedad*, 20. Recuperado de: <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>.

GONZÁLEZ, B. (2021). *La comunicación interna en las instituciones públicas*. 22grados. Agencia de Marketing de Canarias. Recuperado de: <https://22grados.com/blog/la-comunicacion-interna-en-las-instituciones-publicas/>.

GUERRERO, M.; SOTELO, J. y CABEZUELO, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC, International Journal of Communication Research*, (27). Recuperado de: <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>.

LLANTOY, K. G. y RECALDE, A. E. (2024). Comunicación interna en el sector público: estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 232-245. Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.186>.

LÓPEZ-ACERA, A. (2018). *La comunicación interna en las administraciones públicas*. Recuperado de: <https://amalialopezacera.com/comunicacion-interna-administraciones-publicas/>.

LAUZAO, N. y RODRÍGUEZ, R. A. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, (2), 1-17. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524305015>.

MARTÍNEZ, Y. y YABER, G. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 117-142. Recuperado de: <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.758>.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2006). Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local. Guía 10, Comunicación y Marketing Público dirigido al Ciudadano. Recuperado de: [http://femp.femp.es/files/566-274-archivo/Páginas_de_Guía_10_\(primera_parte\).pdf](http://femp.femp.es/files/566-274-archivo/Páginas_de_Guía_10_(primera_parte).pdf).

MUÑIZ R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Ediciones CEF.

OYARVIDE, H. P.; REYES, E. F. y MONTAÑO, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>.

ROBLEDO, K.; ATARAMA, T. y LÓPEZ A. (2020) Storytelling as a tool for internal communication: A proposed management model. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154. Recuperado de: <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>.

RUEDA, I.; TAMAYO, G., ACOSTA, B., CUEVA, F. y DÁVALOS, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. Recuperado de: https://www.scielo.org/ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004&lng=es&tlng=es.

PARADINAS, M. C. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24(1), 41-57. Recuperado de: [https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57).

SALDAÑA, E. I.; HORNA, R. F. y TROYA, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el noriente peruano. *Economía & Negocios*, 15(1), 226-238. Recuperado de: <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>.

VALENCIA, E. y CASTAÑO, E. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218. Recuperado de: <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>.

VERAZZI, L. (2017). Comunicación en las nuevas organizaciones. *Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación (Comein)*, 64. Recuperado de: <https://doi.org/10.7238/issn.2014-2226>.

VILLACORTA, J.; COLINA, F., PANTIGOSO, N. y VALVERDE, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>.

VILLANUEVA, E. E. (2015). Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública. *Correspondencia & Análisis*, 5, 75-93.

VIVAS E. A. y SAAVEDRA, M. P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116-135. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7036725>.

WHITEHEAD, D. (2006). Workplace health promotion: the role and responsibility of health care managers. *Journal of nursing management*, 14(1), 59-68. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00599.x>.

YEUNJAE, L. y CEN, Y. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3). Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>.



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile



EDICIONES UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA METROPOLITANA