

COMUNICAR PARA COMPARTIR

UN VIAJE HACIA UNA MEJOR COMUNICACIÓN PÚBLICA

Loreto Rubio, Raquel Iriso

Edita:
Sinergia Value

© de los textos: Raquel Iriso y Loreto Rubio.
© de las imágenes: Sinergia Value.

Primera edición: diciembre de 2010.

Producción: Angle Editorial, SL.
ISBN: 978-84-96970-62-5
Impresión: CEGE.
Depósito legal: B-44931-2010

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión de ninguna manera ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

SINERGIA
VALUE

Índice

PRIMERA PARTE. Emprendemos el viaje.....	11
1. De la de gestión a la comunicación.....	15
2. Diferencias básicas entre lo público y lo privado.....	21
Complejidad y pluralidad de funciones.....	21
Los objetivos tienen una orientación distinta.....	23
La diferencia del núcleo comunicacional.....	24
3. Compartimos un espacio común.....	27
4. ¿Cómo hacemos frente a todo esto?.....	35
5. El modelo de los registros comunicativos.....	45
Registro operativo.....	47
SEGUNDA PARTE. De nuevo en ruta.....	61
Registro de liderazgo.....	64
↳ Vector promoción de comportamientos y valores sociales.....	65
↳ Vector comunicación corporativa.....	65
↳ Vector visión o proyecto comunitario.....	67
↳ Vector relacional.....	70
Registro de socialización.....	74
6. Hacia un modelo de gestión de la comunicación pública.....	85
Primera clave.- Del valor-beneficio al valor-visión compartida.....	85
TERCERA PARTE. De vuelta a casa.....	107
Segunda clave.- El reto de la segmentación de públicos: una propuesta específica para el sector.....	110
↳ El registro operativo y la segmentación.....	111
↳ El registro de liderazgo y la segmentación.....	113
↳ El registro de la socialización y la segmentación.....	114
Tercera clave.- Comunicación integrada.	
Desafío y responsabilidad de la organización pública.....	118
↳ El sistema organizativo.....	122
↳ El instrumental de gestión.....	129
Bibliografía.....	142
Curriculums.....	143

Antes de nada, una aclaración

Tal como recoge el título del libro que tenéis en las manos, a lo largo de las próximas páginas, vamos a hablar de **comunicación pública**, un término que, según cómo se utilice, puede significar cosas bastante diferentes. De aquí nuestro interés por empezar aclarando qué es para nosotros la comunicación pública y qué vais a encontrar en cada uno de sus capítulos.

¿A qué llamamos comunicación pública?

Hay autores que llaman comunicación pública a la comunicación de carácter puramente político o a la que tiene que ver con los periodos electorales. Otros consideran que es la comunicación de tipo más administrativo o la que está relacionada con causas de tipo social. También hay quien la relaciona con la comunicación que pretende incidir en la opinión pública.

Evidentemente, todas ellas podrían considerarse comunicación pública, en tanto en cuanto hacen referencia a algún aspecto relacionado con la actividad del sector público.

Sin embargo, a lo largo de este libro cuando hablamos de comunicación pública nos estamos refiriendo concretamente a **un ámbito de gestión dentro de la organización pública** que pretende dar a conocer y poner en valor, de una manera excelente, su actividad: servicios, programas, proyectos...

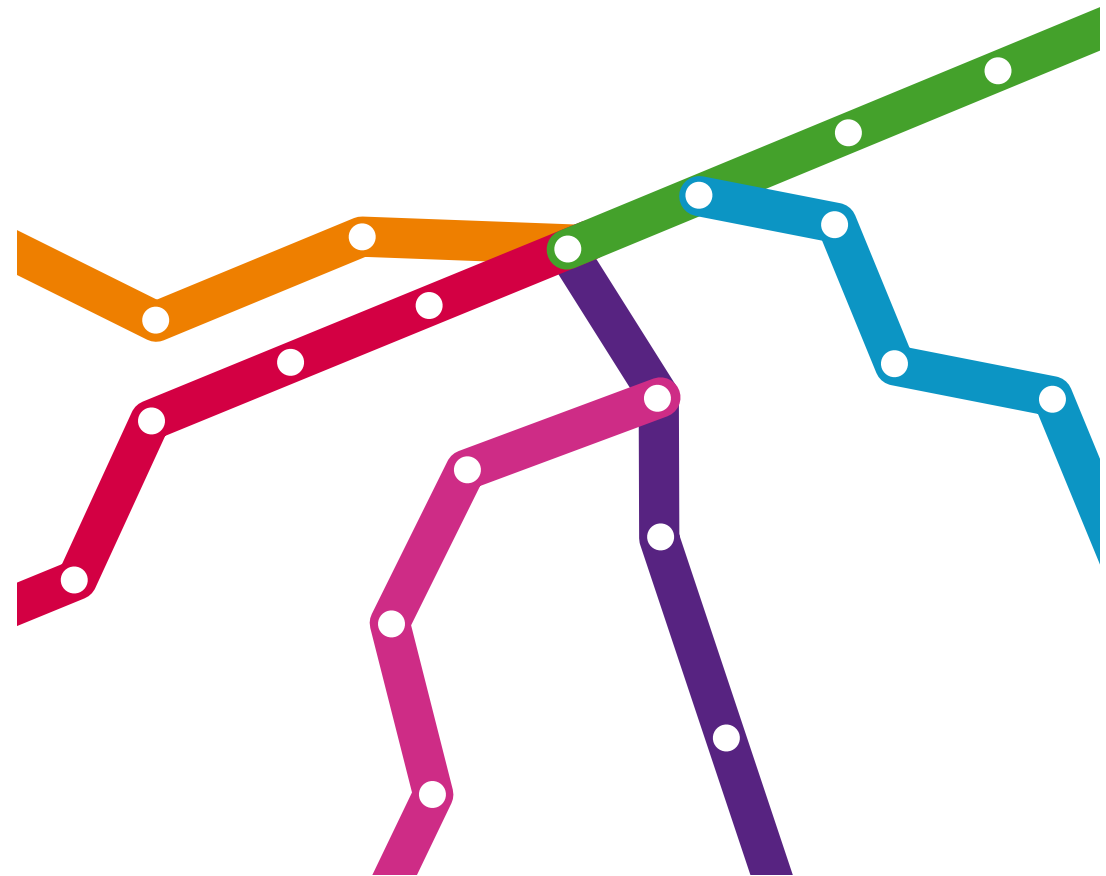
La comunicación pública, la comunicación externa en las organizaciones públicas, es una herramienta bisagra: pone en relación la aspiración pública interna, la visión y sus propuestas temáticas, la actividad diaria, con las ilusiones y necesidades individuales y colectivas, la vida cotidiana y la capacidad de identificarse y vivir como miembro de la comunidad.

Hecha esta aclaración, debéis saber que lo que encontraréis en este libro pretende ser una **herramienta de trabajo útil, sencilla y eficaz** para todos los que estáis involucrados de alguna manera en este apasionante mundo de la comunicación de las organizaciones públicas. Además nos interesa, prioritariamente, la posibilidad real de llevarla a la práctica, más que las reflexiones conceptuales. Nos interesa cómo puede gestionarse uno de los campos que hoy se considera «imprescindible» para la supervivencia de cualquier organización.

Queremos ayudar en ese momento crucial de la **toma de decisiones** dentro de la vida diaria de cualquiera que trabaje en este ámbito de gestión.

PRIMERA PARTE

EMPRENDEMOS EL VIAJE...



Hemos salido un poco tarde del despacho. Temas de última hora, llamadas que no podíamos dejar para mañana. En fin, lo de cada día. Supongo que, más o menos, como todos. Hemos ido volando hasta la estación y ahora ya estamos cómodamente sentadas en el Cataluña Express que, como cada día, nos lleva de vuelta a casa al terminar la jornada.

Siempre me han gustado los trenes y ahora disfruto del viaje, de ese tiempo de paz que te permite desconectar poco a poco del ritmo del día, mirando el paisaje, charlando de lo divino y lo humano, o incluso aprovechando para reflexionar sobre temas que tenemos entre manos, proyectos nuevos, nuevas ilusiones.

Imaginad una tarde de otoño, de aquellas en las que la luz parece inextinguible porque el sol todavía se refugia en las copas de los árboles, como si tratara de no marcharse, de dar una pincelada más al paisaje.

En este mágico entorno y envueltas por el sonido del tren, Loreto y yo hemos conseguido un par de buenos asientos, frente a frente, y retomamos la conversación que habíamos iniciado en la comida y que, en realidad, es el hilo conductor de todo nuestro trabajo.

Hace ya catorce años que trabajo con ella y no hay día en que no aprenda algo nuevo sobre este apasionante mundo de la comunicación pública. Por eso, cuando me propuso darle forma de manual a su tesis doctoral me pareció no sólo un reto personal muy interesante, sino que, al mismo tiempo, sería una gran oportunidad para dar a conocer a muchos otros todo lo que en estos años de trabajo, investigación, mucha dedicación y esfuerzo ha conseguido y ha ido compartiendo conmigo.

Así que, tras esta breve introducción para que os situéis, voy a contaros cómo fue esa última conversación en el tren, aquella tarde de otoño.

He de deciros que su vocación, su pasión y hasta su casi obsesión es conseguir la excelencia de la comunicación en las organizaciones públicas. Es una especie de delirio que ha contagiado a todo el equipo y que nos lleva a estar continuamente pensando en cuáles son las mejores estrategias y las mejores actuaciones para cada cliente, organización, municipio o entidad social que nos encarga un proyecto.

En este marco entenderéis que charlar sobre estos temas fuera de las horas de trabajo sigue siendo entretenido y muy enriquecedor.

Raquel (R) : Qué suerte hemos tenido con los asientos, eh? Podemos aprovechar para comentar los contenidos del manual, ¿qué te parece?

Loreto (L): Perfecto. Tenemos un buen rato por delante, así que vamos a aprovecharlo.

R: La cuestión fundamental, y que ha centrado todo el proceso de investigación de tu tesis doctoral y de tu trabajo, ha sido encontrar un modelo de comunicación específico para las administraciones públicas...

L: Sí, y para conseguirlo lo primero fue entender cómo han evolucionado éstas en las últimas décadas, desde el punto de vista de su gestión.

R: Muy bien, empezaremos por aquí...

1



DE LA DE GESTIÓN A LA COMUNICACIÓN

L: Lo primero que tendríamos que explicar es que, en el ámbito de la gestión pública, las habilidades comunicativas que las organizaciones han ido desarrollando han dependido siempre del modelo de gestión pública que se ha impuesto en cada momento. Lo que algunos expertos en la materia¹ sostienen es que la administración ha ido experimentado una serie de cambios muy importantes, desde el punto de vista de la orientación de su trabajo. Hasta los **años setenta** la administración tenía un importante componente **burocrático** porque focalizaba toda su atención en los procesos. Por ejemplo: si tenías que pedir una licencia, te tenías que empadronar, pagar un impuesto o hacer cualquier otra gestión; lo que interesaba era que el proceso estuviera estandarizado y normativizado.

En un escenario en el que lo más importante es que los procesos estén estandarizados, la comunicación de la institución con el ciudadano es puramente marginal. De hecho, en el mundo de la gestión pública, y en el sector público en general, «lo de comunicar» no era un tema de interés. Durante esos años lo que era más interesante era racionalizar la propia organización.

Con el paso del tiempo el modelo de gestión pública fue evolucionando y, como explica Joan Prats, a partir de los ochenta y **hasta mediados de los noventa** lo que se impuso fue un modelo más **economicista** en la gestión de las organizaciones públicas, que estaban más preocupadas por la eficiencia, la productividad, etc. No sólo hacer las cosas, sino hacerlas de forma eficaz. Que los servicios tuvieran un impacto de eficiencia, sin que el gasto de recursos quedara sin análisis de resultados.

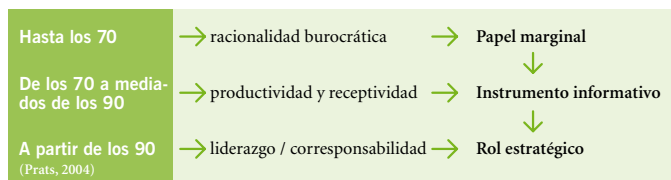
1. Joan Prats, 2004.

Al mismo tiempo, en el año 1981 la OCDE divulgó un nuevo concepto relacionado con el tema. Bajo el título «La administración como servicio, el ciudadano como cliente»,² se introdujo el concepto de **receptividad**. Esto significaba que nos teníamos que acercar a las necesidades reales y cotidianas de los ciudadanos: a qué horarios les podíamos atender, dónde les era más cómodo ir a gestionar algo...

R : Es a partir de aquí cuando la comunicación comienza a ser un elemento más relevante dentro de la organización pública, ¿no te parece?

L : Efectivamente, en ese marco, entre los años ochenta y noventa, la comunicación empieza a tener una mayor importancia en la organización porque quieres comunicar a los ciudadanos tu cartera de servicios y sus prestaciones. Así que, en un primer momento, en los setenta, la comunicación era muy informativa; en la etapa siguiente, entre los ochenta y los noventa, la economista ofrecía una comunicación más explicativa, de prestación de servicios, y **a partir de los noventa** se fue haciendo mucho más **relacional**. En ese momento, una de las ideas principales era que para orientar las políticas y la toma de decisiones y evaluar si los servicios públicos iban bien o no, no sólo contábamos con la opinión de la organización pública, sino que se empezó a ver que era conveniente contar con la participación del ciudadano desde el origen, orientando las decisiones de políticas públicas, incluso decidiendo si un servicio público era necesario o no, según sus resultados.

Y en términos comunicativos, ¿qué estaba pasando? Sencillamente, que la organización comenzaba a ser consciente de que tenía que empezar a hacer un esfuerzo, no sólo por enviar información, sino por acercarse al ciudadano y empezar a dialogar. **Tenía que aprender a escuchar.**



Rol de la comunicación según la evolución de la gestión pública.

2. OCDE, 1988.

¿Orientación?		¿Con qué instrumental?
La administración que mira hacia fuera	↔	Publicación de resultados Mayor información y transparencia Personalización del trato Eliminación de la jerga administrativa Presentaciones – reuniones Estudios sobre necesidades y preferencias Apertura de canales para expresar opiniones Consultas populares
↓		
¿Qué buscamos?		
Información Conocimiento Entendimiento Proximidad Adaptación Receptividad ...	↔	...

El escenario comunicativo público a inicios de los 90.

R : Sí, sí... En la administración relacional las habilidades comunicativas son más importantes; la capacidad de informar, de conectar, de presentar los argumentos esenciales, de aproximar escenarios; la capacidad de dar coherencia y una visión de conjunto. La comunicación se convierte así en una de las variables de gestión más importantes de la organización.

De hecho ha habido una evolución desde los tiempos en que sólo existían los gabinetes de prensa, que se centraban en vincularse y dar respuesta a los medios de información, hasta este momento, en que se valora la necesidad de incorporar nuevos profesionales: estrategas, diseñadores, periodistas que no hagan notas de prensa sino que se dediquen a redactar elementos de comunicación y a elaborar campañas, etc.

Hoy día no hay ninguna organización pública o no pública que pueda prescindir de una correcta gestión de la comunicación. Por lo tanto los gestores públicos tienen por delante un gran **reto**: darse cuenta de que es un ámbito de responsabilidad que debe **profesionalizarse**.

L : Por otra parte, hay también una visión más cercana al *marketing*³ que mantiene que en los años ochenta se desarrollaba una actividad que podía vincularse al *marketing* empresarial en la administración pública, que era informar y distri-

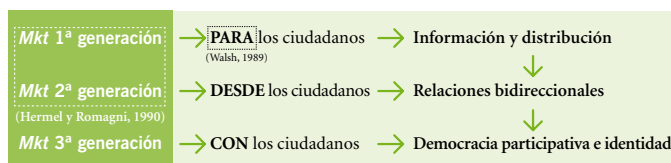
3. Kieron Walsh, 1989.

buir información sobre la cartera de servicios. Esto es lo que algunos han llamado el marketing **de primera generación**. Estábamos haciendo una actividad comunicativa **para** los ciudadanos.

A partir de los años ochenta, cuando se empieza a asumir que la opinión del ciudadano y su evaluación sobre la calidad de nuestros servicios es importante, se inicia una **segunda generación** del *marketing* y se comienza a trabajar **desde** los ciudadanos, desde su visión de las cosas, desde su valoración de lo que hace la organización. Desde el conocimiento de sus necesidades.

Cuando avanzamos hacia el sistema relacional ya no nos estamos refiriendo a pedir la opinión a los ciudadanos, a que evalúen la calidad o a conocer en detalle su perfil de necesidades. En el modelo relacional ponemos la atención en generar espacios de colaboración, discusión y participación ciudadana para decidir qué orientación deberíamos dar a las políticas públicas. No se pregunta si la biblioteca funciona bien o mal; en un estado relacional y participativo lo que se cuestiona es si es una biblioteca lo que tiene que estar aquí o es mejor que sea un centro de servicios sociales. En un marco como éste se abordan temas más estratégicos. Le proponemos al ciudadano pensar conjuntamente para desarrollar la comunidad.

Desde el conocimiento de sus necesidades, sus intereses, sus aspiraciones y las aspiraciones colectivas, podríamos decir que hoy debemos trabajar ya en la **tercera generación**. Hablaríamos ya de trabajar no desde los ciudadanos, sino **con** los ciudadanos, que hace referencia a esta idea de democracia participativa, de corresponsabilidad. Y por eso uno de los temas estrella actualmente es el de la **participación ciudadana**, donde la organización pone en juego sus habilidades comunicativas, porque en ese momento mantiene un contacto próximo y directo con el ciudadano.



Rol de la comunicación según la evolución del marketing público.

¿Orientación?		¿Con qué instrumental?
La coadministración	↔	«Educación» de los ciudadanos Estimulación de la participación Foros y procesos de diálogo Procesos de deliberación compartidos Promoción del capital social Construcción de la comunidad Estimulación de redes relacionales Conexión de recursos
↕		
¿Qué buscamos?		Definición de la «visión» común o del proyecto ideológico...
Sensibilidad Confianza Fortalecer relaciones Corresponsabilidad Humanidad Una perspectiva compartida Complicidad ...	↔	

El escenario comunicativo del marco relacional y participativo.

El modelo de comunicación debe adaptarse a las necesidades prioritarias del modelo de gestión y ayudarlo a evolucionar.

- R:** Vaya, estamos llegando a Granollers y el tren empieza a perder velocidad. ¡Espero que no haya problemas en las vías porque, si no, no sé a qué hora vamos a llegar a casa hoy!
- L:** Es verdad, el otro día paramos casi cuarenta y cinco minutos, ¿te acuerdas? Bueno, ahora parece que sigue. Sí, sí, ya vuelve a tomar velocidad... ¿Por dónde íbamos? Ah sí, por la necesidad de profesionalización.

Ante un entorno donde...

La Comunicación pública es una herramienta de gestión

2

DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO

- R:** Está claro que lo primero que tiene que buscar toda organización pública que quiera tener éxito en la comunicación es la **profesionalización** del nuevo ámbito de gestión. Aunque no es un tema fácil.
- L:** No, no es fácil, y además tenemos que tener en cuenta que somos diferentes. Que lo que se le exige a la comunicación pública no es equivalente a lo que se le exige a la actividad comunicativa en el entorno empresarial, por ejemplo.

En primer lugar, porque se da una **complejidad y pluralidad de funciones** que lo privado no tiene; en segundo lugar porque **los objetivos presentan una orientación distinta** y, por último, porque **el núcleo comunicacional es diferente**.

Complejidad y pluralidad de funciones

La comunicación en el ámbito privado tiene básicamente tres funciones: la comercial, la de identidad corporativa y la de valor social. Es decir, el área de comunicación puede hacer aportaciones valiosas para ayudar a mejorar las ventas, para posicionar la marca de empresa (éstas son las funciones históricas) y, en los últimos años, se están utilizando instrumentos para atender lo que sería el ámbito social de responsabilidad corporativa. Buscar el sentido del proyecto empresarial desde un punto de vista de compromiso social (¿Qué aporta nuestra empresa a la sociedad?).

En cambio, si hay una singularidad en la comunicación pública es que ésta debería responder a más funciones. Ante todo, tendría que ser un instrumento para la **oferta de servicios**.