



Comunicación interna y gestión gubernamental. Escenarios, prácticas y herramientas  
Daniela Irigoiti Vaccarini, María Lorena López  
Política y Comunicación (N.º 1), e005, Reflexiones, 2022  
ISSN 2953-3821 | <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/politicaycomunicacion>  
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata | Buenos Aires | Argentina

## **Comunicación interna y gestión gubernamental Escenarios, prácticas y herramientas**

### **Internal Communication and Government Management Scenarios, Practices and Tools**

**Daniela Irigoiti Vaccarini**   **María Lorena López**

[daniirigoiti@gmail.com](mailto:daniirigoiti@gmail.com)   [mlorellopez@gmail.com](mailto:mlorellopez@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2412-5786>   <https://orcid.org/0000-0003-3408-257X>

Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata, Argentina

#### **Resumen**

En un contexto híper mediatizado y en un mundo digital donde la oferta de información es virtualmente infinita, es necesario relatar y/o contar la gestión política utilizando nuevos lenguajes. Es por eso que el presente texto invita a reflexionar y revisar prácticas y herramientas que se ponen en juego al momento de planificar la comunicación interna gubernamental. La búsqueda de nuevas narrativas requiere necesariamente abandonar viejos paradigmas para poder construir escenarios que faciliten otras formas de incorporar ciudadanía a las gestiones de gobierno.

#### **Palabras clave**

comunicación interna, gestión gubernamental, estrategia, narrativas, ciudadanía

#### **Abstract**

In a hypermediated context and in a digital world where the offer of information is virtually infinite, it's necessary to relate and/or tell the political management using new languages. That is why this text invites us to reflect and review practices and tools that are put into play when planning internal government communication. The search for new narratives necessarily requires abandoning old paradigms in order to build scenarios that facilitate other ways of incorporating citizenship into government efforts.

#### **Keywords**

internal communication, government management, strategy, narratives, citizenship

## Introducción

¿Por qué resulta importante contemplar una gestión estratégica de la comunicación interna en el sector público? ¿Qué sucede cuándo se gestiona la comunicación interna desde viejos paradigmas que devienen del mundo empresarial? ¿Qué herramientas funcionan o conducen al fracaso al momento de gestionar la comunicación interna? ¿Cómo generar nuevas narrativas que permitan a las gestiones recuperar las instancias de diálogo? Estos son apenas algunos de los interrogantes que se presentan al momento de intentar reflexionar sobre algunos escenarios, prácticas y herramientas que atraviesan el ejercicio de la comunicación interna en el ámbito gubernamental.

En primera instancia, es imprescindible reconocer que el carácter estratégico de la comunicación interna supone considerarla como un proceso clave para lograr, internamente, coherencia y cohesión entre la misión, la visión y los valores del organismo. Y, externamente, para lograr esa misma coherencia y cohesión entre la identidad, la imagen y la reputación, sobre todo, en lo referido a la identidad en todo tipo de organismos, pertenezcan al nivel que pertenezcan, ya sea: locales, regionales, provinciales y/o nacionales (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020).

Por otro lado, resulta necesario revisar la perspectiva desde la cual se parte para pensar y planificar la comunicación interna en el ámbito público. Especialmente, porque va a impactar en el nivel de igualdad de oportunidades que se otorga para participar en las decisiones, tanto a colaboradores/as que acompañan a un determinado gobierno electo,<sup>1</sup> así como también a quienes integran el gobierno permanente.<sup>2</sup>

La comunicación interna impacta sobre la política y el rol que históricamente cumplen las gestiones de gobierno. Por ello, es necesario analizar también los binomios: Gobierno/empresa y Estado/mercado para profundizar la mirada en

torno a lo que sucede cuando se gestiona la comunicación interna desde esta perspectiva y los efectos que genera en la práctica cuando se concibe al Estado desde la óptica del mercado y al gobierno desde la visión de empresa.

Por último, buscar nuevas narrativas implica necesariamente revisar y abandonar viejos paradigmas, sin perder de vista que las prácticas profesionales en torno a la comunicación interna encuentran sus antecedentes en el ámbito empresarial. Resulta prioritario, entonces, orientar la búsqueda hacia nuevos escenarios que permitan una mayor participación ciudadana en las gestiones de gobierno y que también impliquen un proceso de construcción social de las políticas públicas.

### **Superar viejos paradigmas: avanzar sobre nuevos escenarios**

Al hablar de viejos paradigmas se hace referencia a algunas prácticas de la comunicación interna empresarial que se replicaban en el ámbito de la comunicación interna gubernamental. En algunos casos con éxito y en otros, no tanto. Principalmente, porque ambas responden, desde su origen, a naturalezas y lógicas de funcionamiento distintas.

Este hecho de intentar replicar las mismas prácticas en entornos diferentes - simulando una receta que pretende arribar a los mismos resultados- es atribuido al escaso desarrollo teórico en la materia y/o a que las prácticas profesionales en esta disciplina se iniciaron, organizaron y desarrollaron en el ámbito de la comunicación empresarial. Y, más tardíamente, en el marco de la gestión de la comunicación política y/o gubernamental.

Suele ocurrir en el ámbito de la comunicación en las organizaciones, relativamente reciente como disciplina de estudio, donde las prácticas profesionales tienen a preceder a los planteamientos que

aspiran a explicarlas y legitimarlas teóricamente (...) Así ha ocurrido en referencia a las relaciones de las organizaciones con la prensa, con la gestión de la comunicación de crisis, con la gestión de la comunicación de riesgo, más reciente, con el terreno de la imagen visual... y también, por supuesto, con la comunicación interna, cuyo desarrollo teórico-es por el momento- tal vez no tan profundo como cabría desear. (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020, p. 312)

En este sentido, resulta necesario revisar ¿qué tienen en común ambas comunicaciones internas?, ¿qué las hace diferentes? y, por ende, ¿por qué resulta urgente buscar nuevas herramientas de abordaje en lo referente a la comunicación interna de gobiernos u organismos gubernamentales de este siglo? La respuesta a algunos de estos interrogantes puede allanar el camino al momento de planificar estrategias en el ámbito que aquí se pretende estudiar. Y también puede contribuir a dejar de pensar estas áreas como una gestión administrativa de información y/o distribución.

### **Comunicación interna empresarial y gubernamental**

Dentro de las nociones que circulan en torno a la comunicación interna en general y más vinculada al mundo empresarial o de las organizaciones, se puede destacar la siguiente:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009, p. 25)

En términos generales, se puede referir que este tipo de comunicación se dirige a un público específico y circula en función de determinados objetivos. Tanto empresas como gobiernos aspiran a que la comunicación interna ayude a conjugar los intereses personales de los colaboradores/as con los intereses estratégicos de la organización. Y al mismo tiempo, propicie un alto grado de compromiso de parte de quienes la integran.

Pero es necesario destacar que se trata de instituciones muy distintas, tanto por su origen, naturaleza, acciones y, sobre todo, por las funciones que cumplen en la sociedad. Gobierno y empresa son organizaciones surgidas al amparo de la modernidad y deben enmarcarse en otro contexto, en un mundo posmoderno o «líquido», como definió el sociólogo, filósofo y ensayista Zygmunt Bauman (1999), en relación a los tiempos que nos tocan vivir.

Además de estas diferencias entre una y otra, es necesario destacar que los gobiernos a diferencia de otro tipo de instituciones, son un tipo organización crisis-propensa. Esto implica la necesidad de contar con una estrategia clara y definida en torno a la gestión de la comunicación interna y/o externa que les de herramientas que permitan clausurar alguna crisis que amenace su continuidad y/o legitimidad:

Los gobiernos tienen una complicación muy grande: por su nivel de exposición (total) y el hecho de ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización crisis propensa. Desde cualquier lado y por situaciones impensables pueden caer en situaciones de crisis porque la política es sensible a actuar preventivamente ante todas las exigencias. (Riorda & Elizalde, 2020, p. 19)

La forma de desarrollar estrategias de comunicación interna para estas instituciones conserva resabios de viejos paradigmas. Sobre todo, en lo que respecta a la cultura organizacional, entendida como aquellos relatos que

circulan cargados de mitos, símbolos, creencias, valores y prácticas que permiten explicar la vida de una determinada organización. Ambas instituciones se desarrollan también al calor de otros cambios: políticos, sociales, tecnológicos, económicos y/o culturales.

Esos cambios que acompañan el devenir de ambos tipos de organización, requieren de cierta permeabilidad y voluntad (política) en el caso de las organizaciones de gobierno, para llevar adelante las transformaciones necesarias que permitan generar nuevos sentidos y promover entornos de trabajo que propicien una construcción colectiva. Pero es necesario dejar de pensar a la comunicación interna desde un esquema reduccionista, orientado a lo meramente informacional.

Antes de buscar una definición más específica sobre cómo debería entenderse la comunicación interna desde el ámbito gubernamental, es preciso destacar también el rol de la gestión de la comunicación en el sector público en general, y en la idea de cómo con cada hecho político que se presenta, aparece inmediatamente la necesidad del hecho comunicacional.

Esto último sin perder de vista que además se trata de entornos sociales cada vez más activos y capaces de propiciar procesos de disenso y controversia que ameritan y exigen premura tanto en la toma de decisiones, como en las respuestas.

Es indudable el espacio social y mental que ha ganado la comunicación estratégica y la gestión de la comunicación dentro de las organizaciones, en todos los niveles de decisión. Hemos pasado del intento por colocar a la comunicación en la agenda de gobierno a tener que poner límites porque muchos piensan que la comunicación solo es un asunto de “sentido común”. (Riorda & Elizalde, 2020, p. 16)

Pensar la comunicación gubernamental desde esa mirada implica integrar estrategias y tácticas específicas, tanto para la comunicación interna como la externa y pensarla en un entorno habitado por medios tradicionales y medios sociales digitales. Al mismo tiempo bajo la premisa de que los procesos de gestión de consensos y disensos, tanto electorales como gubernamentales, no pueden ser abordados ni tratados de forma diferencial.

En cuanto a los viejos resabios que subyacen a la gestión de la comunicación interna en el marco de las gestiones de gobierno es preciso recuperar los paradigmas «Cultural Economicista» y «Cultural Mecanicista». El primero refiere a un modelo de organización y funciones que aspiran al logro de fines principalmente económicos y financieros. En términos políticos, algunos autores lo definen como paradigma neoliberal.

Con respecto al segundo, el paradigma «Cultural Mecanicista», considera a las personas como meros recursos, no promueve líderes ni estilos de liderazgos, no propicia el trabajo en equipo ni la creatividad. Solo genera redes verticales de conversaciones internas y no transversales, no promueve un uso social responsable de redes sociales, así como tampoco auspicia la construcción de conocimiento colaborativo, entre otras cuestiones (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020).

Desde este paradigma, entonces, las organizaciones no serían concebidas como constelaciones de sentido capaces de generar redes conversacionales en un marco social y cultural más amplio, sino que más bien se trataría de planificar desde la más absoluta linealidad, donde bastaría con determinar ciertas causas para lograr determinados efectos, desde una lógica de acción/reacción.

Basar nuestra estrategia en función de algunas de las nociones que subyacen a este último paradigma supone un conflicto, dado que desde esta mirada se

puede caer en el error de considerar a la comunicación interna como una mera herramienta de gestión de la información,<sup>3</sup> en lugar de considerarla como un elemento clave de liderazgo comunicativo en todo tipo de organismos.

¿Que deberían tener en cuenta las gestiones de gobierno al momento de planificar su comunicación interna? Como ya se mencionó, no basta con informar si es que se pretende superar el modelo cultural-mecanicista. Desde esta lógica, ¿qué debería pretender entonces un gobierno del siglo XXI de su comunicación interna para dejar de pensarla como un área dedicada a la gestión administrativa de información, a su mera distribución?

En este sentido, es pertinente considerar que los gobiernos u organismos gubernamentales se enmarcan dentro de un determinado sistema social que evoluciona constantemente producto de la comunicación. Visto desde la teoría de la autopoiesis de los sistemas sociales (Luhmann, 1997), la comunicación sería la gran facilitadora de aquellos cambios de índole principalmente cultural.

Simplificando excesivamente la expresión, podría afirmarse que la autopoiesis de un sistema vivo es su capacidad de ser autorreferente y de autogenerarse, de auto inventarse. La relevancia de la aplicación que lleva a cabo Luhmann con respecto a los trabajos de Maturana y Varela consiste en postular que, en los sistemas sociales, el mecanismo autopoietico por antonomasia es la comunicación. (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020, p. 324)

En este esquema, la comunicación interna podría entenderse como el conjunto de procesos que propician la transformación de los sistemas sociales y que contribuyen a su cambio cultural. Cambio entendido como un proceso en el tiempo, donde la comunicación interna es llamada a desempeñar un papel crucial y donde abundan enormes desafíos.

Desafíos que al mismo tiempo develan dificultades y limitaciones que van, desde la puesta en práctica de herramientas que puedan adecuarse o no a una



determinada coyuntura u organización entre las que pueden mencionarse: la planificación, los mensajes estratégicos, la marca, intranet, boletines de noticias, internet, correos electrónicos, presentaciones orales, redes sociales, revista interna, folletería, campañas y publicidad internas, reuniones, capacitaciones, contenidos, entre otros. Cada gestión buscará la/las herramientas adecuadas acordes a los objetivos propuestos.

La comunicación interna gubernamental se enfrenta a no pocos desafíos y condicionantes. Entre ellos, destaca el límite temporal al que están sujetas las gestiones de gobierno, es decir, la duración efímera del mandato de los responsables político-institucionales, que oscila entre los cuatro y ocho años en la gran mayoría de los casos (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020).

## **Consideraciones finales**

Cambiar la perspectiva implica -como ya se mencionó antes- abandonar el obsoleto modelo informacional de la transmisión de contenidos y trabajar sobre un modelo dialógico que brinde otras herramientas a las gestiones de gobierno, a quienes trabajan en conjunto con ellas, y a quienes integran el gobierno permanente. Abandonar viejos paradigmas para generar riqueza en términos de sentido y de cambio cultural.

Aunque hay paradigmas que se consideran en decadencia para el ámbito empresarial, no sucede lo mismo en el campo político. Distintos autores consideran que la progresiva desaparición de los gobiernos liberales no puso fin al paradigma cultural-mecanicista. Por el contrario, algunos de los gobiernos que los sucedieron, más bien, tendieron a utilizarlo bajo un cierto camuflaje.

Por otro lado, este cambio implica necesariamente reconocer, legitimar y empoderar a colaboradores/as en el marco de una determinada gestión. Se

trata, entonces, de un proceso colectivo que requiere abrir nuevas instancias de participación que faciliten el abordaje de una comunicación interna, concebida como herramienta estratégica en la gestión de la comunicación gubernamental, y que a su vez permita fortalecer el funcionamiento del Gobierno en general.

Esto último, necesariamente, implica que los/as máximos/as responsables al frente de los organismos de gobierno se comprometan y estén convencidos/as de que es fundamental mantener una relación directa, profesional, continua y de estrecha cercanía con colaboradores/as que acompañan al gobierno electo.

En el mismo sentido, también con quienes integran el gobierno permanente, dado que de ellos/ellas dependen el alcance de los objetivos estratégicos que se proponga una determinada gestión de gobierno, siempre respetando los principios de la ética profesional que profesan (Parra, 2006) y con un espíritu orientado al servicio de la comunidad.

Toda comunicación que no interpele a los integrantes del público interno teniendo en cuenta su dimensión constitutiva (libre, racional, emocional) es una comunicación que se defrauda a sí misma y que no merece ser llamada como tal (...) lo que nunca debe producirse es el enmascaramiento del enunciador del mensaje, o la manipulación de datos acerca del funcionamiento del gobierno u organismo gubernamental. (Álvarez Teijeiro, en Riorda & Elizalde, 2020, p. 375)

Partiendo de esta base, entendemos que el cambio requiere de la voluntad política de las/los líderes políticos/as para llevar adelante las transformaciones necesarias, y así desarrollar cambios culturales profundos acordes a un nuevo contexto global, que doten de nuevos sentidos y valores a las organizaciones, especialmente las de carácter gubernamental.

Esto, sin dudas, exige pensar la gestión de la comunicación interna como una herramienta estratégica, transformadora y no administradora, diferenciando entre la posibilidad del decir y el hablar que tienen las gestiones y reconociendo a otros/as (a colaboradores/as del propio gobierno electo, como así también a quienes integran al gobierno permanente).

En este aspecto, la relevancia política del decir (desde la comunicación interna) radica en la posibilidad de enunciar lo nuevo, lo por venir, así como también en la posibilidad de reinterpretar lo pasado para definir y redefinir lo presente. En términos de Sergio Caletti (2007), escuchar implica construir una relación con «aquellos que en sus resonancias nos llaman a ser parte de la interlocución posible, abierta. Escuchar también construye un sujeto. Entre los sujetos del decir y los sujetos del escuchar, se juega el mundo» (p. 21).

## Referencias

Álvarez Teijeiro, C. (2020). Comunicación interna gubernamental: Qué funciona. En M. Riorda y L. Elizalde (Comp.), *Comunicación Gubernamental Más 360 Que Nunca*. La Crujía.

Bauman, Z. (1999). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía y DIRCOM.

Caletti, S. (2007). Decir, autorrepresentación, sujetos. *Estudios de Comunicación y Política*, 17, 19-78.

<https://versionojs.xoc.uam.mx/index.php/version/article/view/259/258>

Luhmann, N. (1997). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos.

Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Ediciones B.

Riorda, M. & Elizalde, L. (2020). Introducción. ¿Hacia dónde va la comunicación gubernamental? En M. Riorda y L. Elizalde (Comps.), *Comunicación Gubernamental Más 360 Que Nunca*. La Crujía.

## Notas

---

**1** Gobierno electo entendido como aquel que es elegido a través del voto popular, pero con carácter limitado en el tiempo.

**2** Gobierno permanente, que es integrado por funcionarios/as o trabajadores/as de carrera, permite el funcionamiento del aparato administrativo del Estado (dimensión también conocida como Administración Pública). Se encuentra subordinado jerárquicamente al gobierno electo.

**3** En este sentido esta transmisión de información representaría únicamente el contenido de los mensajes, aquello que se quiere que el destinatario sepa, de un modo lineal, sin intercambios.