

Reputación interna en instituciones públicas: Estudio del caso de la Diputación Foral de Guipúzcoa

Internal Reputation in Public Institutions: A Case Study of the Provincial Council of Guipúzcoa

Sonia Aránzazu Ferruz González.
Universidad Pontificia Comillas.
saferruz@comillas.edu

Verónica Hurtado
Oldridge. University of Hull.
v.hurtado@hull.ac.uk

Recepción: 07/08/2024 Revisión: 01/10/2024 Aceptación: 21/10/2024 Publicación: 30/12/2024

DOI: <https://doi.org/10.5944/eeii.vol.11.n.21.2024.41356>

Resumen

Esta investigación aborda el compromiso de los trabajadores públicos hacia el propósito institucional de la Diputación Foral de Guipúzcoa y examina el cumplimiento de los indicadores de gestión del talento más relevantes para construir una reputación interna sólida. Utilizando un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con miembros del equipo de gobierno y mandos intermedios para entender la adhesión a los planes estratégicos y modelos de gobernanza, específicamente el *Etorkizuna Eraikiz*. Las entrevistas se complementaron con una encuesta cuantitativa para comprobar las prioridades reales en la activación de la reputación interna. Los resultados muestran una fuerte identificación con el Plan Estratégico por parte de los líderes institucionales, quienes reconocen su importancia para el futuro regional. Sin embargo, se identificaron brechas internas significativas y una notable resistencia al cambio, factores que obstaculizan la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Estas brechas internas se manifiestan en la falta de comunicación efectiva y dificultades en la implementación de procesos transversales. La investigación subraya la necesidad de un cambio cultural que fomente la colaboración y la transparencia, así como la adopción de tecnologías que faciliten la gestión eficiente. Además, destaca la importancia del desarrollo profesional y la capacitación continua para aumentar la adaptabilidad y el compromiso del personal.

Palabras claves: Reputación interna, Compromiso institucional, Comunicación interna, Propósito institucional

Abstract

This research addresses the commitment of public workers to the institutional purpose of the Provincial Council of Gipuzkoa and examines the compliance with the most relevant talent management indicators for building a solid internal reputation. Using a qualitative approach, we conducted in-depth interviews with members of the government team and middle management to understand their adherence to strategic plans and governance models, specifically the *Etorkizuna Eraikiz*. The interviews were complemented with a quantitative survey to check the real priorities in the activation of internal reputation. The results show a strong identification with the Institutional Strategic Plan, who recognize its importance for the region 's future. However, internal gaps and a resistance to change were identified, factors that hinder the effective implementation of the proposed strategies. These internal gaps manifest in a lack of effective communication and difficulties in implementing cross-functional processes. The research underscores the need for a cultural change that promotes collaboration and transparency, as well as the adoption of technologies that facilitate efficient management. Furthermore, it highlights the importance of professional development and ongoing training to increase the adaptability and commitment of the staff.

Keywords: Internal Reputation, Institutional Commitment, Internal Reputation, Institutional Purpose

Sumario

1. Introducción
2. Reputación Interna e Instituciones Públicas
3. Objetivos y metodología
4. Resultados
 - 4.1. Modelo de gobernanza colaborativa de la Diputación Foral de Guipúzcoa.
 - 4.2. Análisis del compromiso de los agentes internos hacia el propósito institucional
 - 4.3. Brechas internas entre los diferentes agentes institucionales
 - 4.4. Posibilidades de mejora de la reputación interna
5. Conclusiones
6. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El interés por la gestión de la reputación como un activo imprescindible para el buen desempeño empresarial ha crecido de tal manera, que hoy en día no se entiende una corporación que aspire a entrar a ser competitiva sin que esta gestione su reputación.

El concepto ‘economía de la reputación’, que fue empleado por primera vez en la *International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* en Rio de Janeiro en mayo de 2011, es lo que viene determinando en la última década, en gran medida, las decisiones de compra, de inversión, o de trabajo (Alloza, 2012). En el informe *Reflexiones sobre la reputación necesaria*, Ángel Alloza afirma que el valor de las organizaciones depende de la relación que estas tengan con sus grupos de interés (Alloza, 2012); asimismo, el grado de admiración, respeto y confianza que las organizaciones, las instituciones, las marcas e incluso los países generen en sus *stakeholders* determinará su sostenibilidad en el largo plazo, puesto que ahora el rol de las empresas y de las instituciones es estar al servicio de sus *stakeholders* (Montañés et al., 2010).

No es de extrañar que las empresas hayan aumentado el interés en la gestión proactiva de su reputación y, con ello, se estén ganando la confianza y credibilidad de sus públicos de interés.

Sin embargo, y como muestran los datos del *Edelman Trust Barometer 2024*, el barómetro mundial que realiza anualmente la consultora de comunicación Edelman y que es reconocido internacionalmente, la confianza en los gobiernos va por otro camino (Figura 1).

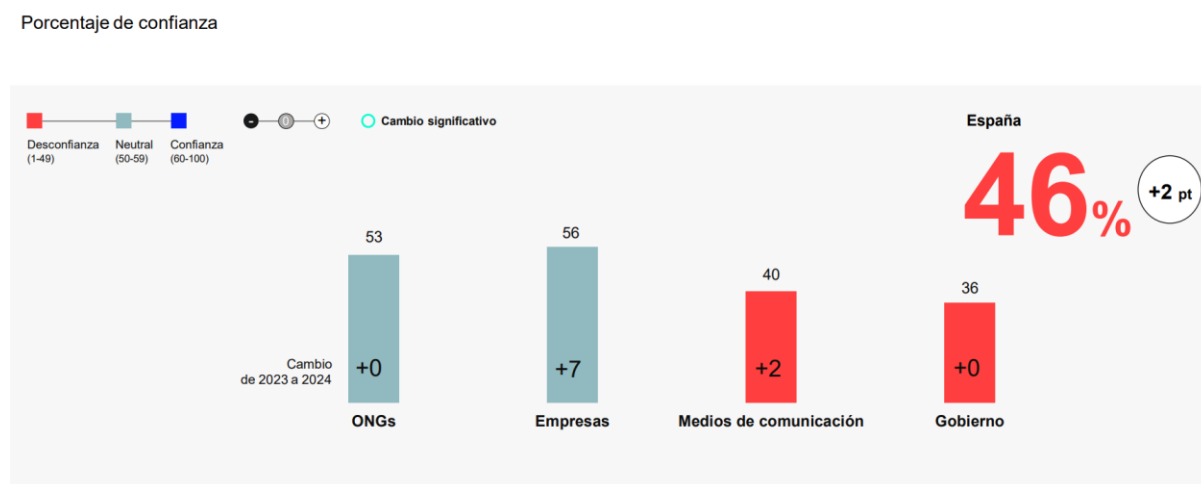


Figura 1: Cambio entre 2023 y 2024 en la confianza de los ciudadanos hacia organizaciones e instituciones.

Fuente: Edelman Trust Institute, 2024.

Los gobiernos, quienes ejercen su labor de satisfacer las necesidades desde las instituciones públicas, son la institución en la que menos confía la ciudadanía española. Para mejorar los datos de confianza en los gobiernos, estos deberían plantear una revisión de los modelos de gestión de la reputación de sus instituciones, incluyendo las administraciones públicas de la Administración General del Estado, las administraciones de las comunidades autónomas, las

entidades que integran la administración local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de las administraciones públicas¹.

Podríamos decir, por lo tanto, que existe una crisis reputacional general que tiene que ver tanto con la falta de integridad de quienes las lideran como con la eficiencia de su gestión (Canel, 2014, citando a R. Da Silva y L. Batista, *Boosting government reputation through CRM, International Journal of Public Sector Management*, 2007 (20, 7), P. 588-607.)

La buena reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi, Fombrun et al., 2011). En este sentido, y atendiendo al informe «Administración 2030: Una visión transformadora Propuestas para la próxima década»² (2019), las instituciones públicas españolas están muy lejos de la excelencia. Existe una brecha de descrédito y desconfianza por parte de la sociedad hacia las instituciones que lejos de estrecharse va en aumento. Según el Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de mayo de 2019, el prestigio y la legitimidad del servicio público se han visto seriamente dañados debido a escándalos de corrupción protagonizados por políticos y sus partidos. La vida pública se ha judicializado en exceso, lo que ha mermado el impulso y la flexibilidad en la gestión. “La posverdad y el llamado ‘dividendo del mentiroso’ – la mentira está tan generalizada que cuando alguien dice la verdad nadie le cree – se han extendido entre la opinión pública sobremanera” (Catalá y Cortés, 2019:17)

Las instituciones públicas a menudo han sido criticadas por ser excesivamente burocráticas, con una regulación rígida que ralentiza los procesos de gestión tanto externos como internos, por albergar “trabajadores perezosos, que procrastinan sus tareas y descuidan -por lo general- la relación con los ciudadanos” (Osborne y Gaebler, 1992: 127). Otra crítica que soportan las instituciones se relaciona con la percepción general de ser organizaciones demasiado grandes, derrochadoras, lentas e ineficientes, poco confiables y, sobre todo, no transparentes (du Gay 2000; Goodsell 2004). Autores y profesionales de la administración pública han descrito el modelo tradicional de las administraciones públicas como anticuadas, obsoletas, "necesitadas de una reforma drástica" (Hughes, 1998: 34) y como "una pesadilla frustrante" para aquellos que están "atrapados en su interior" (Osborne y Plastrik, 1997:18). No obstante, en la actualidad, la percepción de las administraciones públicas se ve afectada por diversos factores como la calidad del servicio al ciudadano y la atención brindada por los trabajadores (Párraga-

¹ Según el artículo 2.3 de la ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, establece que “Tienen la consideración de Administraciones Públicas la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Entidades que integran la Administración Local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público previstos en la letra a) del apartado 2: [a) Cualesquiera organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de las Administraciones Públicas]”.

² Catalá, R. y Cortés, O. (2019). *Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década*. Observatorio ESADE-PwC. Recuperado de: <https://bit.ly/3UV6gMp>

Montesdeoca y Ubillús-Macías, 2023), así como la falta de conocimientos técnicos de los empleados (Puican, 2021), lo que presenta al capital intelectual como un elemento que incide sustancialmente en los niveles de calidad y en la satisfacción de los usuarios (Tapia, 2016).

En definitiva, las instituciones públicas tienen bajos niveles de credibilidad y reputación en gran medida producidos por la falta de confianza en las personas que las gestionan. Afrontan el reto de involucrar a sus públicos internos en la necesidad de implementar mejoras en sus procesos de gestión como punto de partida para mejorar su credibilidad y con ello su reputación.

2. REPUTACIÓN INTERNA E INSTITUCIONES PÚBLICAS

Existe una falta de consenso científico en cuanto al modelo perfecto de gestión de la reputación, sin embargo, dentro de la diversidad de propuestas y modelos de medición de los valores reputacionales, todos coinciden en que la política de gestión de personas afecta directamente a la reputación interna de una institución de manera decisiva.

Autores como Davies y Chun (2006), Bhattacharya (2008) o Fombrun (1996) sostienen que una reputación sólida entre los empleados afecta de manera decisiva en el resto de los intangibles que impactan en la reputación externa de la organización. Empleados comprometidos y motivados construyen una cultura organizacional sólida y esto afecta directamente en la forma en la que la organización es percibida externamente. De esta forma, para que las instituciones públicas gozaran de buena reputación, necesariamente deberían tener también una buena reputación interna.

La reputación interna de una organización es el reconocimiento por parte de las personas empleadas de su comportamiento corporativo con ellas y con el resto de los grupos con los que se relaciona la organización (Villafañe, 2006) y es directamente proporcional a la admiración que sus empleados hacia la propia institución, su proyecto y sus líderes.

Los valores que construyen una buena reputación interna son, según el monitor Merco Talento³, la calidad laboral, la marca empleador y la reputación interna (Figura 2).

³ Merco Talento es uno de los rankings que elabora anualmente MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) y que da cuenta de las empresas que mejor atraen y retienen el talento en España.

CALIDAD LABORAL	MARCA EMPLEADOR	REPUTACIÓN INTERNA
1. Percibir un salario coherente con la función desempeñada	6. Es una empresa que pertenece a un sector atractivo para trabajar	11. Los valores éticos y profesionales de la empresa
2. El desarrollo profesional y la promoción interna	7. Es una empresa admirada por sus valores, gestión y resultados	12. Que las oportunidades de desarrollo sean las mismas entre hombres y mujeres
3. La motivación y el reconocimiento	8. Es una empresa que atrae talento en los ámbitos laboral y educativo	13. Que los altos directivos sean profesionales con buena reputación
4. Mantener una buena relación con los mandos inmediatos	9. Es una empresa recomendada por los que tienen experiencia o conocimiento de ella	14. La identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial
5. Acciones de conciliación de la vida personal y laboral, y beneficios sociales	10. Es una empresa acreditada y reconocida como buen empleador por entidades independientes	15. Orgullo de formar parte de la empresa

Figura 2: Variables que construyen una buena reputación entre públicos internos. Fuente: Merco Talento, 2023.

Como se observa en la Figura 2, la mayoría de las variables que tienen un peso decisivo en la gestión de la reputación interna tienen que ver con la calidad laboral y las relaciones de trabajo: el reconocimiento de los logros, la posibilidad de desarrollo profesional, la retribución, la flexibilidad horaria para compaginar la vida laboral, personal y familiar y la relación con los mandos inmediatos y líderes de la organización; su integridad, el comportamiento ético y la capacidad de transmitir confianza y la motivación del equipo. Lo que más aprecian las personas empleadas es sentirse valorados y reconocidos, tanto emocional y afectivamente, como económicamente y la admiración y valoración hacia las personas que dirigen la organización, tanto en cuanto a su ética y calidad humana como a su competitividad profesional.

Sin embargo, hay otras variables que se toman muy en cuenta en la reputación interna de las corporaciones, como la imagen exterior o reputación corporativa a los ojos de las personas empleadas y la identificación con el proyecto de la organización que no tendrían el mismo peso en las instituciones públicas por la propia naturaleza en la institución. Para empezar, el objetivo de las instituciones públicas es promover la participación ciudadana e involucrarla en los procesos decisorios de su gestión a través del voto popular. Su valor de marca se alimenta de la cultura ciudadana, la calidad de su servicio depende de hasta qué punto reconozcan al ciudadano como el centro de su esencia (Mockus, 2013). La confianza que los ciudadanos depositan en las instituciones se relaciona también con la implicación que tiene con el equipo de gobierno que esté al mando en cada legislatura, con la credibilidad y confianza de sus políticos, y estos elementos que constituyen los pilares esenciales de la reputación gubernamental, no se trabajan desde el servicio que brinda la institución en sí, sino desde la gestión política de los equipos de gobierno.

El sistema público español, dicho sea de paso, está compuesto por Comunidades Autónomas cuyas diputaciones provinciales suelen operar bajo un modelo centralizado, donde el control y la supervisión de las decisiones no se ejercen de manera directa por parte de la ciudadanía, sino que queda en manos de un grupo reducido de representantes. Destacan por estar gestionadas con estructuras burocráticas y poco transparentes. No es el caso de las diputaciones forales vascas, que se diferencian del resto de las diputaciones provinciales porque cuentan con Juntas Generales, el órgano legislativo que permite un control más

directo y participativo sobre su gestión, promoviendo la rendición de cuentas. Este sistema confederal, que vincula las diputaciones al Gobierno Vasco, facilita una mayor adaptabilidad a las necesidades locales, así como una mayor transparencia para los públicos internos.

Tras la revisión de la literatura y el análisis de los diversos valores y atributos de reputación que se relacionan con la gestión del talento en las instituciones públicas propuestos por diferentes autores (Aaker, 1996; Davies, 2001; Dowling, 2002; Fernández Aguado, 2002; Fombrun, 1996; Schultz 2003; Villafañe, 2004), identificamos aquellos con los que todos los autores coinciden y que recogen la esencia de los elementos configuradores de la reputación interna de la Administración Pública:

- El compromiso de los funcionarios y trabajadores públicos hacia la institución, el servicio y los ciudadanos
- La productividad de los *stakeholders* internos
- El clima interno y la gestión de brechas intra-institucionales

La razón de ser de las instituciones públicas es atender a las necesidades de los ciudadanos. Su productividad dependerá de la modernización e innovación con la que hace frente a las necesidades de una sociedad cada vez más compleja, y para ello deben romper con la cultura burocrática, la aversión al riesgo, las prácticas arraigadas y los procedimientos actuales que merman la capacidad para el aprendizaje y disponibilidad de las plantillas para hacer frente a reformas estructurales (Ramírez-Alujar, 2012). Estas reformas, por su parte muy necesarias, deberán promoverse desde el interior de los organismos, contando con perfiles profesionales que acrediten tener las capacidades y competencias necesarias para adaptarse a entornos cada vez más digitales e innovadores.

Los funcionarios públicos deberán ser flexibles para aprender y desaprender constantemente, para generar y gestionar el conocimiento y para fluir de manera adecuada frente a los cambios en la gestión institucional, y las instituciones, por su parte, deberán ser capaces de atraer el talento necesario para afrontar la transformación, conseguir plantillas comprometidas con la organización y ser proactivas a la hora de romper los modelos burocráticos heredados del siglo XX tan desfasados e incapaces de resolver la complejidad de los problemas públicos de ahora. “El sector público tiende a estructurarse en silos separados con altos muros divisorios que se replican y reproducen organizacionalmente: entre servicios, departamentos, organismos y hasta cuerpos profesionales. Ello no contribuye a generar espacios de genuina colaboración y proyectos transversales innovadores” (Ramírez-Alujar, 2012:22). Tampoco contribuyen a la innovación la resistencia propia del sector público a incorporar nuevas formas de trabajo, los diferentes intereses de las partes, la fragmentación de la plantilla, la falta de acuerdo sobre las prioridades y los objetivos que ha de perseguir la institución, la falta de líderes, la falta de capacitación. Y a esto se le unen los cambios de criterio político y estructural cada vez que cambia el gobierno y las confrontaciones que surgen a raíz de estos cambios entre los directores que experimentan constantes pérdidas de control y responsabilidad y se genera una pugna por definir territorios de competencia e influencia (Ramírez-Alujar, 2012).

Las funciones del empleado público están descritas y delimitadas por decreto. El Real Decreto Legislativo 5/2015, del 30 de octubre, recoge el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y en él se especifican las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos, así como las normas aplicables al personal laboral, los fundamentos de actuación referentes a las condiciones laborales de los empleados, las funciones que corresponden a cada clase de funcionario dependiendo del puesto y la jerarquía que ocupe. Sin embargo, los estatutos no evitan que cuando entra un nuevo equipo de gobierno, se reanimen las pugnas entre políticos y funcionarios por definir territorios de competencia e influencia, poniéndose de manifiesto una precaria cooperación interna entre los actores involucrados, aumentando las dificultades de coordinación intergubernamental (Ramírez-Alujar, 2012).

A este escenario se añade el hecho de que el empleado público no trabaja con la flexibilidad o la libertad de aportar nuevas ideas para solucionar viejos problemas si estos no se encuentran dentro de su ámbito de trabajo diario. Para conseguir un cambio de cultura en el empleo público, consiguiendo organizaciones más productivas y con empleados más motivados, las instituciones deberían realizar un Análisis de Impacto Regulatorio. Según el catedrático Sánchez Morón (2011), este análisis pondría de manifiesto, primero, la evidencia de una falta de planificación estratégica de los recursos humanos de las administraciones, dando lugar a plantillas sobredimensionadas en algunos servicios e insuficientes en otros, con poca posibilidad de reclutar perfiles según las necesidades específicas del puesto de trabajo, dado que se hace a través de exámenes estándar o a través de concurso de méritos, tan formalizado que resulta igualmente ineficaz. En segundo lugar, destacaría la menguada productividad administrativa sobrevenida por la garantía de inamovilidad en el empleo y en el puesto de trabajo, el reconocimiento de privilegios no asociados a la productividad ni al mérito y al poco espacio real para el desarrollo profesional individual que fomenta la Ley Básica actual. Es preciso garantizar a los empleados públicos posibilidades de reconocimiento de su esfuerzo, no solo en el corto plazo a través de las condiciones contractuales, sino también en el largo plazo a través de planes de carrera profesional. El *Informe de la Comisión para el Estudio y la Preparación el Estatuto Básico del Empleado Público* (2005) propone crear un grupo profesional directivo, controlando el acceso del personal eventual de confianza política, que gestione y dirija equipos de trabajo más flexibles, implantando metodologías y sistemas de trabajo que permitan el trabajo por proyectos y la movilidad horizontal, introduciendo una carrera profesional de tipo horizontal —sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo o por categorías o escalones profesionales— basada en el mérito y no en la antigüedad.

Además, la propuesta de la Comisión de sustituir los tradicionales sistemas de provisión de puestos de trabajo —concurso y libre designación— por otros más flexibles pero igualmente con garantías de ascenso por méritos, generalizando mecanismos efectivos de evaluación del desempeño y flexibilizando las pruebas de acceso al empleo público para adecuar los perfiles al desempeño real del trabajo pero garantizando de manera firme la objetividad e imparcialidad de los órganos de selección conseguiría también un impacto en el compromiso de los empleados públicos. De acuerdo con Rivero (2012), para recuperar el prestigio de los

funcionarios, es necesario involucrarlos en la mejora del servicio, mejorar la planificación de recursos humanos y la movilidad interna e interadministrativa, así como permitir a los empleados hacer propuestas de mejora y aceptar sus sugerencias sobre eficiencia, productividad, innovación, control del gasto, etc.

Ramírez-Alujas (2012), fundador del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), señala que la investigación empírica sobre la innovación en las organizaciones y servicios públicos ha puesto de manifiesto conflictos internos entre políticos y empleados públicos, y estos conflictos reflejan, en parte, los diferentes puntos de vista y perspectivas de las personas de los diferentes niveles jerárquicos. Mientras que los políticos son más proclives a promover cambios a través de la reestructuración de las organizaciones y el empleo de nuevas herramientas buscando la eficiencia de la organización, los empleados públicos tienden a centrarse en la mejora de la calidad del servicio. Esta falta de alineación en los objetivos estratégicos de las instituciones, ligada a las asimetrías de información, conocimiento, experiencia y *modus operandi* presentes en ambos grupos constituyen un problema de relación profesional entre ellos y dando pie a constantes conflictos internos y brechas entre grupos y niveles de trabajo.

El conflicto entre rangos y departamentos es un elemento natural de todas las organizaciones. El problema es cuando este se convierte en estructural y desequilibra la armonía entre los actores convirtiéndose en patológico y mermando la productividad y el compromiso de los trabajadores. Es imperativo que las instituciones públicas trabajen proactivamente en aminorar sus conflictos internos entre los diferentes grupos de trabajo.

La innovación en los procesos de trabajo daría lugar a un mejor rendimiento institucional, lo que, según Carles Ramió (2019) beneficiaría a la gestión del talento institucional fomentando a su vez la innovación, la eficacia y la eficiencia de los servicios públicos.

3. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la investigación pretende conocer cuál es la percepción por parte de los públicos internos de la reputación interna en una institución pública y qué aspectos deben tomarse en cuenta para mejorarla. Se parte de la siguiente hipótesis: los funcionarios públicos no se sienten identificados con el propósito de la institución dada la cultura interna cambiante y forzada que les imponen los políticos que gobiernan en cada momento. Relacionadas con esta hipótesis se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

- PI1: ¿Qué nivel de implicación interna tienen los empleados públicos con el propósito de la institución?
- PI2: ¿Hay diferencias entre niveles jerárquicos en la percepción del propósito y su identificación con el mismo?

- PI3: ¿Qué cambios en las políticas internas de la Diputación y la gestión del talento deben realizarse para mejorar su reputación?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, se ha realizado un estudio de caso, en concreto, del caso de la Diputación Foral de Guipúzcoa (en adelante DFG). Se ha elegido la DFG porque esta institución ha mostrado un interés genuino por la gestión proactiva de su reputación, la disponibilidad de los actores y la predisposición de estos a la hora de informar y proporcionar la documentación necesaria para los análisis. Este aspecto es fundamental para que una investigación sea ágil y accesible, características necesarias para este tipo de estudio en profundidad (Stake, 1998).

El estudio de caso es una metodología válida para el análisis del objeto de estudio puesto que se trata de un proceso complejo que requiere ser abordado en profundidad y sobre el que se ha realizado una recogida de datos sistemática y un análisis multivariable de los resultados (Noor, 2008). Así, se ha llevado a cabo un análisis en profundidad del compromiso de los agentes internos de la institución y se han indagado las particularidades de la situación interna de la institución, en cuanto a su reputación, para tratar así de formular generalizaciones que puedan ilustrar la realidad de otros casos institucionales.

Los estudios de caso se sirven de distintas técnicas de recopilación de datos. En este caso, se han utilizado 3 técnicas: el análisis documental, la entrevista en profundidad y la encuesta. La utilización de dichas técnicas permite que los datos descriptivos se complementen con el rigor de una investigación cualitativa y cuantitativa que además se sometió a un proceso de revisión como medida de validación de la interpretación argumental, lo que Stake (1999) denominó el proceso de ‘revisión de los interesados’. Esto se tradujo en la presentación de los resultados al equipo de gobierno de la Diputación Foral de Guipúzcoa para su revisión y aprobación, sin que refutaran ninguna de las conclusiones alcanzadas.

En detalle, se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- a) Definición de la reputación aspiracional de la DFG, entendiendo por reputación aspiracional aquella con la que la institución se identifica, el modelo institucional que quiere llegar a ser. Para ello se ha realizado una revisión del plan estratégico 2019-2023 de la DFG que recoge las prioridades institucionales y la iniciativa *Etorkizuna Eraikiz*, que define las nuevas formas de hacer política en la institución y plantea las metas estratégicas en el corto y medio plazo. Una vez identificadas las metas aspiracionales de la Diputación, era necesario comprobar la adhesión de los agentes internos con el proyecto institucional. Para ello se realizaron un total de 11 entrevistas en profundidad a todo el equipo de gobierno de la DFG en las que se indagaba la alineación de los diputados y diputadas con el propósito institucional, se les pedía que jerarquizaran los valores reputacionales en función a la importancia que tenían para ellos, se cuestionaba su orgullo de pertenencia a la institución, y que identificaran los posibles frenos institucionales para conseguir dicho propósito.

- b) Identificación y jerarquización de los objetivos para la correcta gestión del talento de la institución. El equipo de funcionarios y técnicos de la institución son los que mayor conocimiento tienen de los cambios necesarios que se deben implementar para conseguir una mejora de la reputación interna. Con el objetivo de conocer el sentimiento de estos agentes hacia la institución e identificar las políticas a mejorar para una mayor adhesión de los trabajadores hacia la Diputación, se realizaron un total de 12 entrevistas en profundidad a los mandos intermedios. Se les preguntó por sus objetivos de reputación interna y las iniciativas necesarias para mejorar la relación interdepartamental y la reputación interna de la institución.
- c) Los objetivos de reputación obtenidos en las entrevistas se jerarquizaron posteriormente mediante una encuesta online a 30 trabajadores de la propia DFG. El objetivo de esta actividad era comprobar las prioridades reales de toda la institución en cuanto a la mejora de su reputación interna y poder contrastar, posteriormente, tanto el grado de cumplimiento de dichos objetivos como el grado de alineamiento entre los agentes internos.

4. RESULTADOS

Resultado de la revisión y análisis de los documentos institucionales que proporcionó la Diputación, se pudo comprobar que la meta aspiracional de la DFG se centraba en convertirse en la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa, a partir de la gestión de cuatro prioridades institucionales: entender los retos venideros y hacerles frente trabajando en ellos de manera inmediata; apostar por la modernización de la industria a través de la especialización inteligente poniendo en valor la empresa como agente principal de la creación de empleo y riqueza; garantizar la protección social, el bienestar y la convivencia comunitaria, considerando la evolución de las necesidades sociales y la provisión eficiente de prestaciones y servicios de la competencia foral; y consolidar el modelo de gobernanza colaborativo que permita la co-creación de las políticas públicas consiguiendo la colaboración entre todos los agentes internos y externos (Figura 3)

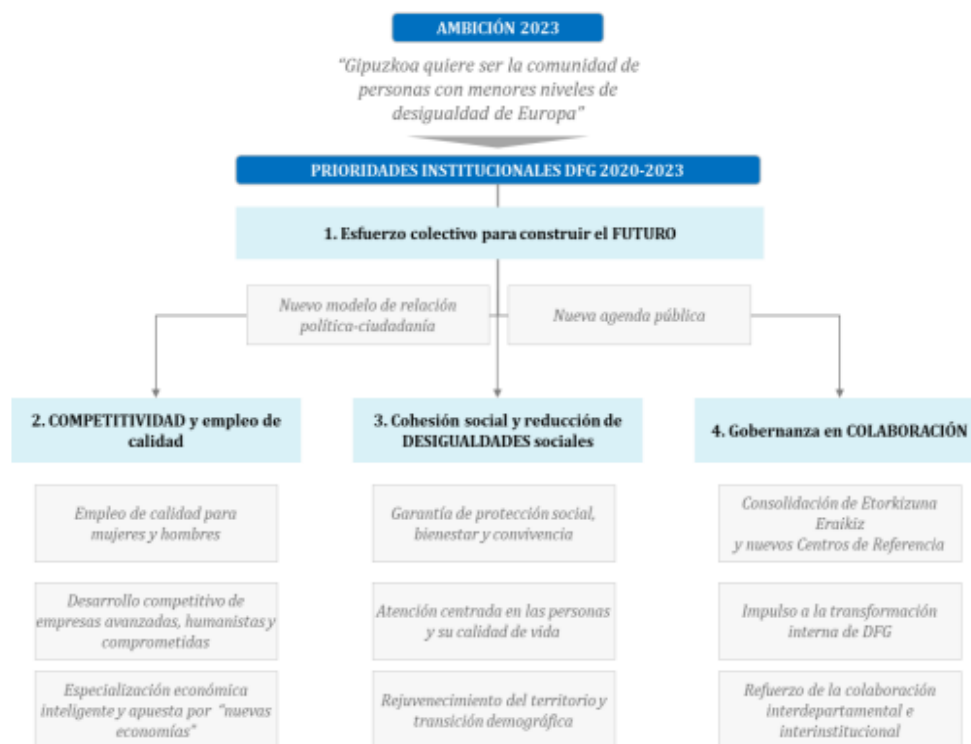


Figura 3: Meta aspiracional de la DFG. Fuente: DFG, 2020.

4.1. Modelo de gobernanza colaborativa de la Diputación Foral de Guipúzcoa: Etorkizuna Eraikiz

El modelo de gobernanza colaborativa de la DFG, *Etorkizuna Eraikiz*, es una iniciativa implementada por la Diputación Foral de Gipuzkoa entre 2015-2019 que surge al ampliar los escenarios de deliberación política para crear escenarios más abiertos y colaborativos. El objetivo de *Etorkizuna Eraikiz* es establecer una nueva cultura de gobernanza, fomentando redes asociativas y de colaboración entre la sociedad civil y la cooperación público-privada para enfrentar los retos de futuro del territorio desde dos ideas básicas: la modernización de Gipuzkoa a través de nuevos proyectos económicos, sociales y culturales; el diseño de los ámbitos estratégicos de futuro que deberán ser abordados por Gipuzkoa en colaboración con la sociedad civil y los principales agentes e instituciones territoriales; y construir un modelo de gestión público abierto, transparente y colaborativo (Barandiarán, 2018). Por tanto, el posicionamiento aspiracional de la institución estaba centrado en los conceptos de colaboración, nuevos proyectos y gestión pública abierta y transparente.

4.2. Análisis del compromiso de los agentes internos hacia el propósito institucional

Una vez revisado el posicionamiento aspiracional de la institución, las 11 entrevistas en profundidad con los diputados y diputadas permitieron comprobar que existe una plena identificación con el plan estratégico por parte de todos los entrevistados, aunque reconocen que es una apuesta ambiciosa hacia el futuro. El equipo de gobierno en su totalidad se mostraba identificado con el nuevo Plan estratégico de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Todos coincidían, de forma rotunda y clara, en que el Plan está enfocado en el bienestar futuro de toda la sociedad pero que esta apuesta estratégica del territorio se construye abordando los problemas del presente, trabajando en el logro de la igualdad y rompiendo con las inercias de las políticas del pasado que ralentizan el abordaje de los nuevos desafíos.

Algunas de las reflexiones más destacadas que muestran esta alineación de los empleados públicos con el propósito institucional fueron:

“Me identifico al 100% con el plan estratégico. En las reflexiones que hemos hecho con el Consejo de Gobierno, primero había una confluencia muy relevante en las conceptualizaciones que hacíamos y en los objetivos que planteábamos”

“Cuando pensamos en cohesión social y competitividad no estamos pensando solo en términos de presente. Más bien estamos pensando en cómo lograr ser competitivos mañana y como dar la sostenibilidad necesaria a las políticas públicas que tenemos en estos momentos”

“Me identifico plenamente con su orientación al futuro. La capacidad de anticiparse. La capacidad de entender qué es lo que pasa y hacia dónde tenemos que ir”

“Esta Diputación, y la pasada también, creo que destaca por no ser cortoplacista, por mirar con las luces largas, y para mí eso es importante porque tenemos por lo menos la aspiración y en eso sí que somos bastante ambiciosos de querer detectar cuáles son los cambios sociales que van a impactar en el futuro”

Tras el análisis de la documentación institucional y un análisis primario del discurso del equipo de gobierno, pareciera que la construcción del futuro tuviera un rol relevante sobre el resto, posicionándola como un eje transversal. No obstante, durante la investigación se pidió a los diputados y diputadas de la DFG que repartieran 100 puntos entre las cuatro prioridades estratégicas, dando mayor puntuación a las prioridades que consideraran más relevantes para la reputación de la Diputación y menor puntuación - incluso 0 puntos- a las menos relevantes. Con este ejercicio, se halló la media de las valoraciones de todas las respuestas con el fin de jerarquizar las prioridades institucionales según la importancia que tenían para el conjunto del equipo directivo. Tras el análisis del discurso del equipo dirigente de la Diputación, y de la jerarquización de sus prioridades estratégicas, se infiere un mayor peso de las prioridades que se suponen más ancladas en el presente –Cohesión social y reducción de las desigualdades,

seguida de Competitividad y empleo de calidad—que las más orientadas hacia el largo plazo: Futuro y Gobernanza colaborativa (Figura 4).

Cohesión social y reducción de desigualdades	Competitividad y empleo de calidad	Futuro	Gobernanza colaborativa
"Fortalecer la cohesión social Reducir la desigualdad Promover la igualdad de género, lingüística y cultural"	"Apoyar a las empresas y los proyectos sostenibles y comprometidos Generar nuevo empleo de calidad y mejorar el existente"	"Comprender las necesidades en materia de diversidad, cambio climático.. (FUTURO)"	"Fortalecer la identidad democrática y cívica"
32,0	28,5	20,5	19,0

Figura 4: Media de la valoración de prioridades estratégicas para los diputados y diputadas de Guipúzcoa.

Fuente: Elaboración propia.

Los diputados y diputadas reconocen que el modelo de gobernanza *Etorkizuna Eraikiz*, aún debe cuajar internamente en la Diputación para demostrar que la apuesta de futuro es real. El nuevo modelo de gobernanza colaborativa que, en línea con el Plan estratégico, se fundamenta en la colaboración público–privada y en el empoderamiento comunitario a largo plazo, se presenta como un gran reto para la Diputación ya que su encaje, según los diputados y diputadas, en un momento de desconfianza e incluso de rechazo social por parte de todo lo que venga de la política y del servicio público, precisa en primer lugar de la interiorización y empuje a nivel interno para poder lograr la implicación de la ciudadanía.

“En el momento en que se establece una estrategia novedosa, evidentemente el encaje que tiene en el corpus directivo de una institución, en este caso la Diputación, suele ser progresivo y trabajoso”

“Etorkizuna Eraikiz puede ser un maravilloso instrumento, muy bien orientado pero que exige también al mismo tiempo que tenga en su seno varias marchas. Una, la primera, es tener a nuestra gente muy estimulada”

“En la medida en que la máxima dirección establece una nueva vía que impacta, evidentemente, en la gestión diaria y en los departamentos, pues se produce en primer lugar una dificultad de comprensión y luego también resistencias, inercias que hacen que sea difícil que se despliegue”

“Su materialización, es una materialización difícil y nos estamos encontrando con muchísimos problemas y eso va a ser una tarea de años”

Todos los entrevistados son conscientes de que están participando en un proyecto de largo recorrido:

“No va a ser tarea ni de un gobierno, ni de una dirección política ni de un color político”

“Una gobernanza colaborativa necesita un periodo largo y hay que hacerlo para que algún día podamos decir que hemos sido capaces de empoderar algo más a nuestra ciudadanía”

“Eso sólo se verá dentro de 10 años o a largo plazo, estas son cosas de largo plazo”

“Yo creo que sí marca un camino. Un camino que va más allá. Y me voy a explicar, si tú lo haces todo con el horizonte de cuatro años hay muchas cosas que no vas a abordar, si yo no lo voy a inaugurar no lo voy a iniciar. Hay que romper ese esquema. Y *Etorkizuna Eraikiz* lo que hace es posicionar al territorio y sobre todo posicionar a la política en el futuro”

Y reconocen que para sentar las bases de futuro y lograr la verdadera implementación de *Etorkizuna Eraikiz* es fundamental lograr una buena experiencia de todos los agentes sobre la base del esfuerzo y la experimentación; superar resistencias internas; contar con un equipo preparado en todos los estamentos de la Diputación; y asumir que *Etorkizuna Eraikiz* es, también, un instrumento de gestión:

“Lo que más me preocupa de la gobernanza colaborativa es la experiencia del usuario, la experiencia de participar porque si las primeras experiencias no son buenas, no va a volver otra oportunidad”

“Estamos dedicando muchísimos esfuerzos, muchísimo tiempo en trabajar en red, salir de nuestros cajones competenciales para trabajar con los ayuntamientos, con el tercer sector con las empresas, para compartir la mirada y trabajar y aprender juntos”

“Somos bastante incapaces de incorporar, de inyectar lo que pensamos en la acción diaria de las políticas públicas. Ese es un reto muy importante y un problema muy serio que tenemos en esta casa”

“Falta cultura de la transversalidad para que funcione el proyecto de la Diputación”

“Una institución que quiere liderar procesos necesita autoridad y necesita un grupo político mucho más preparado. Y esa es la primera debilidad”

“*Etorkizuna Eraikiz* y la gobernanza colaborativa es un medio, no es un fin en sí mismo y para mí, insisto, el medio puede ser tan importante como el fin en este caso, pero habría que priorizar”

“La gobernanza colaborativa es instrumental, para que en el futuro tengamos cohesión social, tenemos que tener competitividad y tenemos que trabajar ese futuro desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa”

La falta de una mirada transversal en el interior de la Diputación es otro de los retos que tiene para poder lograr una participación eficaz. Según los diputados y diputadas, la fragmentación política, una cultura estanca y la estructura tan jerarquizada son algunas de las barreras que frenan la implementación de procesos participativos reales entre los departamentos.

“No hay empaste, la cosa no fluye porque hay intereses políticos. No digo partidistas, pero sí políticos, que también hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha políticas públicas”

“Dentro del cuerpo político tenemos dificultades para trabajar en equipo, entre departamentos y entre personas” “Cuesta hacer las cosas de una manera compartida, porque entre otras cosas nos cuesta mucho escuchar verdaderamente los procesos participativos”

En este sentido, todos coinciden en la importancia de implementar mecanismos de diálogo, participación y escucha entre los distintos agentes internos de la Diputación, aunque también se aprecia en el discurso directivo un sentido de lo ‘políticamente correcto’ al hablar de los funcionarios.

“A mí lo que me gusta es escucharlos, cuál es la lectura que hacen, dónde ven los problemas, y luego yo con toda transparencia digo: eso podemos, eso no podemos, eso toca ahora, eso no toca ahora, y cuando hay ese empaste creo que las cosas fluyen mucho mejor”

“A mí me gustaría que todo ese trabajo de competencias, cada una la suya, porque no es lo mismo la de un secretario técnico que la de un jefe de servicio, que un jefe de sección, se hiciera de una manera dialogante”

“Creo que a ellos debemos de escucharlos cuando cuestionan, porque son muy buenos profesionales y llevan muchísimo tiempo. Son pocos y están acostumbrados como nosotros a trabajar con distintas personas, dentro de distintos gobiernos de distintos colores y creo que deberíamos escucharlos más. Porque no es que ellos imposibiliten; yo creo que ellos enriquecen la decisión”

No obstante, más allá de la participación, la visión jerárquica continua vigente en la Diputación Foral de Gipuzkoa:

“Los diputados yo creo que tenemos la función de marcar el rumbo, de marcar una dirección, de tratar de inspirar al conjunto de la casa”

“Los directores tienen que traducir todo eso en una gestión, yo creo que tienen ya una tarea, una función, un papel más gestor”

“En relación a las secretarías técnicas y jefes de servicios les pido conocimiento de la materia, que tengan criterio también”

“El resto del personal lo que tiene que hacer es aplicar, seguir las pautas y las instrucciones de los jefes de servicio”

La persistencia de brechas internas y la falta de compromiso interno son otras de las debilidades de la Diputación que menoscaba la transversalidad, el trabajo en equipo y la eficacia en el desempeño. El Plan Estratégico 2020-2023 hace referencia a brechas internas que han quedado pendiente de resolución en el plan anterior:

“Superación de “brechas” organizativas: si bien las dinámicas de trabajo asociadas al Plan y el nuevo modelo de gobernanza han favorecido la colaboración y la transversalidad interna, se constata con preocupación la existencia de una serie de “brechas”: entre la sociedad y el Sector Público Foral; entre cargos políticos y personal técnico; entre Departamentos; o entre niveles del personal funcionario. El reto es seguir trabajando con el nuevo modelo de gobernanza y extender la nueva cultura de trabajo, de manera que incluyan cada vez a más personas y más niveles de la organización, favoreciendo la progresiva transformación de las formas de hacer y de colaborar de la institución, y la superación progresiva de las brechas identificadas”. (Plan estratégico 2020-2023, pág. 35)

4.3. Brechas internas entre los diferentes agentes institucionales

Dada la relevancia de estas brechas internas para la reputación interna, en la investigación se abordaron las preguntas sobre el clima laboral de forma independiente para indagar así en las brechas mencionadas. Dentro de los agentes internos, se incluyen los siguientes perfiles de trabajadores públicos: diputados y diputadas, directores y directoras, jefes y jefas de servicio o funcionarios/as de alto nivel y resto de personal.

Como hemos visto, los diputados y diputadas reconocían en las entrevistas en profundidad la existencia de diversas brechas internas que dificultan la implementación de procesos transversales y que son consecuencia de factores como: la excesiva definición de funciones; falta de confianza entre el personal interno; poco reconocimiento de la profesionalidad del funcionariado; percepción de injerencia profesional; poca comunicación e involucración interna, ambición y celos profesionales. Para poder valorar la criticidad de estas brechas, se les pidió que hicieran un esfuerzo por cuantificar en base 100 la localización interna y la importancia que atribuían a las citadas brechas, siendo este el orden de mención y el promedio de cada brecha identificada:

- a) Entre departamentos, con una importancia estimada de 53 puntos sobre 100.
- b) Entre políticos-as y jefes-as de servicios/funcionarios-as de alto nivel: 42.5 sobre 100.
- c) Jefes-as de servicios/funcionarios-as de alto nivel y resto de personal: 33 sobre 100.
- d) Entre políticos-as y políticos-as: importancia: 31 sobre 100.
- e) Entre diputados-as y directores-as de los diputados-as: 13 sobre 100.

Algunos de los comentarios destacados que hicieron al respecto fueron los siguientes:

“Tenemos dificultades para conectar con la gente de casa”

“Hay una brecha porque hay una falta de reconocimiento, hablo en general, hay una falta de reconocimiento del papel del funcionariado, del personal técnico de esta casa, de su profesionalidad, de la necesidad que tenemos de ellos”

“Entre los jefes de servicio sí, ahí hay una brecha, y hay una brecha que influye en el resultado del trabajo y que viene determinada por la división competencial que hay”

“Cada departamento es un mundo, muy compartimentado todo. Hay celos profesionales y de todo tipo”

“Un celo excesivo entre departamentos, un celo de protección de las competencias presupuestarias muy grande y esa es la clave de que no haya unas políticas transversales, de que no haya confianza para trabajar más transversalmente”

Los diputados y diputadas también manifiestan que existe una falta de compromiso a nivel interno; consecuencia, en parte, de lo citado anteriormente y además de no priorizar la comunicación, ni implicar a todos los agentes internos en la estrategia de futuro de la Diputación:

“Hemos priorizado en la comunicación todo lo que tenía que ver de la actividad hacia fuera y no hemos dado suficiente importancia a la actividad interna”

“Vamos a tener un proyecto de socialización interna, además tenemos instrumentos que ya se han puesto en marcha en la pasada legislatura. Por ejemplo, tenemos una comisión interdepartamental en la que participan los técnicos, y además hicimos también un proceso de reflexión compartida con personas de alta cualificación técnica”

Además, señalan a los sindicatos como un agente que vulnera el desempeño interno:

“No creo que haya nada que no sea superable pero sí es verdad que ahora mismo, justo en este momento, estamos en un momento delicado”

“Me llamó mucho la atención el nivel de agresividad que tenían”

4.4. Posibilidades de mejora de la reputación interna

En cuanto a los resultados de la encuesta a técnicos/as, jefes/as de servicio, directores/as y políticos/as, el objetivo era identificar los modos de sentir hacia la institución y conocer los objetivos que la DFG debía trabajar, según los agentes internos, para mejorar la gestión del talento y la reputación interna. Una vez se identificaron todos los objetivos, se pidió a los entrevistados que los valoraran repartiendo 100 puntos entre el listado completo de objetivos según su importancia para mejorar la reputación interna de la institución (Tabla 1).

Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
71	Conseguir que la mayoría de los agentes internos se identifiquen con el plan estratégico de la Diputación	20,04
72	Comunicar eficazmente el plan estratégico a nivel interno mediante el análisis, optimización y uso de nuevos canales de comunicación con los trabajadores y trabajadoras de la casa (<i>newsletter</i> , encuentros u otros canales) que les permitan estar informados de las iniciativas forales	15,89
73	Implicar a los agentes internos en el modelo Etorkizuna Eraikiz de manera que la mayoría se involucre con las nuevas iniciativas propuestas en el modelo	18,67
74	Conseguir que los agentes internos trabajen, al menos, en un proyecto interdepartamental a lo largo de la legislatura para involucrarlos en el Modelo de Gobernanza Colaborativa	13,69
75	Aumentar la participación de los agentes internos en la presentación de propuestas de proyectos a través de la plataforma de presupuestos internos para involucrar a los trabajadores en el Modelo de Gobernanza Colaborativa	10,75
76	Realizar una evaluación 0 de competencias en 2020 e implantar un sistema anual de evaluación de competencias para comprobar su implantación para fomentar las competencias: Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y Trabajo en equipo	15,42
77	Diseñar 4 programas formativos, uno para cada competencia: Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y Trabajo en equipo, que incluya un plan didáctico según los perfiles a todos los agentes internos	14,49
78	Evaluar empíricamente el compromiso interno de la plantilla en 2021 para gestionar y "empoderar al servidor público de la DFG, impulsando un marco facilitador de la transformación progresiva de la organización y sus capacidades, contando con las personas como co-protagonistas del cambio"	16,38
79	Cambiar el modelo actual de reclutamiento de la DFG a partir de psicotécnicos por dinámicas de valoración de competencias (Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y Trabajo en equipo)	19,68
80	Implantar un modelo de doble evaluación (autoevaluación y evaluación del superior) para crear espacios de conversación de competencias para la transformación progresiva de la organización y sus capacidades	13,52

81	Conseguir que el 100% de los trabajadores de la DFG racionalice y optimice el uso de las herramientas digitales de la Diputación para facilitar los trámites y agilizar la comunicación intra e interdepartamental antes de 2021	16,98
82	Fomentar el uso de herramientas digitales reduciendo a un máximo de 15 días los procesos técnicos	20,97
83	Crear un programa de acompañamiento senior para sistematizar la transferencia del conocimiento en 2021	19,80

Tabla 1: Listado de objetivos jerarquizados por orden de importancia. Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior demuestra que los objetivos prioritarios a trabajar con los agentes internos, según las valoraciones de los/as Directores/as y Jefes/as de servicio de la Diputación, están relacionados con: agilizar los procesos burocráticos a través del uso de la tecnología; fomentar el compromiso de todos empleados y las empleadas a través del modelo *Etorkizuna Eraikiz* el cual, será a partir de ahora, la nueva forma de trabajo de todos los agentes internos; y priorizar a las personas en el proceso del cambio valorando sus competencias y capacidades individuales.

Durante las entrevistas en profundidad con este colectivo, también se les pidió que redactaran las políticas o modos de actuación que se deberían implementar para mejorar la comunicación y la relación interdepartamental y favorecer la transversalidad en la Diputación. Destacaron que era necesario implementar un cambio cultural en todas las escalas y categorías de empleados, especialmente ligado al ‘compromiso interno’. Los encuestados lo describen de la siguiente manera:

“Hay que partir del hecho de que no es una tarea sencilla mejorar la comunicación y la relación interdepartamental por la actual estructura departamental de la Diputación Foral de Gipuzkoa, en la que cada Departamento "hace lo que le toca" (carreteras, hacienda, política social...)”.

“Se deberían eliminar las funciones tipo o genéricas de las RPT e implantar la gestión a demanda, la multigestión, ocuparse de dar valor a la organización por encima de las estructuras jerarquizadas, anquilosadas y rígidas actuales. Implantar modos de trabajo cooperativos y más comprometidos”.

“Crear equipos de trabajo transversales por cada departamento que trabajen en relación con proyectos concretos. Para ello es necesario trabajar un cambio cultural para adquirir competencias que permitan este objetivo, tales como aprender a trabajar en equipo, elevar el compromiso con la institución y fomentar nuevos estilos de liderazgo”

Este cambio cultural debe apoyarse, necesariamente, en herramientas tecnológicas que agilicen y modernicen los procesos:

“Creo que el modelo de gestión avanzada tiene un buen modelo de comunicación. Se debería ser más ambicioso en la mejora de la gestión con *Aurrerabide*. Debiéramos implementar un proceso de aprendizaje e innovación bien definido.”

“A mi modo de ver el DAB es un buen instrumento para trabajar la transversalidad dentro de la Diputación de Gipuzkoa. Creo que habría que reforzarlo a través de un Decreto de estructura que le diera mayor rango u entidad, y dotar a ese espacio de metodologías ágiles, dinámicas y creativas para su funcionamiento.”

Además, los entrevistados dejaron claro que el cambio hacia un modelo de trabajo por proyectos no debería suponer un trabajo añadido para los técnicos y otros agentes internos, sino que se deberían crear equipos de trabajo ad-hoc integrando aquellos perfiles que se necesitaran en cada proyecto. Estos proyectos se deberían comunicar de manera eficaz a todos los agentes internos de manera sistemática independientemente de si están apoyando los proyectos transversales en ese momento para contribuir de manera eficaz a la mejora integral de la reputación interna de la institución.

“Un modo de actuación podría consistir en la creación de comisiones interdepartamentales transversales no limitadas a la participación de personas que ejercen funciones de secretaría técnica o dirección. Las comisiones tendrían objetivos específicos ligados a diferentes aspectos (tecnología, mejora continua, gestión de personas, relación con la ciudadanía, etc.).”

“Hace falta una mayor coordinación interdepartamental, también en la comunicación. Habría que crear una mesa de comunicación interdepartamental en la que al menos se discutiera la comunicación de acciones que afecten a varios Departamentos y se coordinase la comunicación exclusiva de cada Departamento sin crear situaciones incómodas (noticias que tapan otras, etc.)”

5. CONCLUSIONES

Del análisis de la investigación se puede concluir que conseguir una involucración de todos los agentes internos para mejorar el compromiso y la reputación interna de la institución supone una tarea ardua, aunque no imposible.

Los resultados obtenidos muestran indicios de que existe una crisis reputacional interna derivada de la falta de eficiencia en la gestión, tal como apuntaba Canel (2014). En numerosos comentarios los entrevistados reconocen necesidad de mejora en la gestión, cooperación interdepartamental y respeto profesional entre los agentes involucrados.

Existe una brecha de desconfianza interna entre los distintos agentes (políticos, funcionarios y empleados) y esto repercute no sólo en el clima interno, sino también en la falta de prestigio

de las instituciones públicas, que afecta a la confianza de los ciudadanos hacia las propias instituciones y sus representantes. Goodsell (2004) ya apuntaba este hecho y parece que veinte años después poco se ha avanzado y continúa siendo uno de los retos que las instituciones públicas deben afrontar.

Sobre el caso concreto, se observa que existe una alta identificación del equipo de gobierno con el Plan Estratégico y el modelo de gobernanza *Etorkizuna Eraikiz*. Los líderes institucionales reconocen la relevancia de estos planes para el futuro de la región y están comprometidos con su implementación, aunque admiten que los desafíos son significativos y que la ambición del plan requiere una gestión cuidadosa y estratégica. Por tanto, el compromiso con el propósito de la institución no parece ser el motivo de la desafección de los políticos ni los funcionarios, y podríamos argumentar que la principal problemática radica en la falta de confianza interdepartamental y la necesidad de aumentar el compromiso en la implementación de los proyectos, o lo que es lo mismo, en ‘cumplir lo pactado’ (Fombrun et al., 2011; Villafañe, 2006).

Como se ha indicado, una de las barreras más importantes para mejorar la reputación interna de la DFG son las brechas internas entre diferentes niveles y departamentos dentro de la institución. Estas brechas se manifiestan en la falta de comunicación efectiva que dificulta la implementación de procesos transversales que requieren cooperación interdepartamental. Además, existe una resistencia significativa al cambio dentro de la organización. Esta resistencia está relacionada con la inercia organizativa, la defensa de intereses departamentales, y el temor a perder control o influencia dentro de la estructura jerárquica existente. Como apuntan Davies y Chun (2006), la falta de una reputación sólida entre los empleados afecta de manera decisiva en la reputación externa de las organizaciones. Si no existe reconocimiento y admiración de los públicos internos hacia el comportamiento de la organización y a sentirse partícipes de ello, no es posible construir reputación y generar confianza hacia los ciudadanos.

Para fortalecer la reputación interna, es imprescindible que la institución promueva un cambio cultural que fomente la colaboración, la comunicación y la transparencia. Este cambio debería incluir la adopción de tecnologías que faciliten la gestión, mejoren la eficiencia operativa y que fomenten un ambiente de trabajo más dinámico. Se deben introducir estrategias y políticas de gestión del talento centradas en el reconocimiento y el desarrollo de los empleados que son cruciales para mejorar la reputación interna de las instituciones públicas. A través de un compromiso genuino y la alineación con los objetivos institucionales, favoreciendo la participación activa de todos los empleados en la misión institucional, se puede lograr una mayor productividad y satisfacción laboral, elementos esenciales para la construcción de una reputación interna robusta que refleje positivamente hacia el exterior. Y para ello, como indican Velarde y Pulido (2018) es necesario gestionar la comunicación de forma integrada y orientada al cumplimiento de las expectativas de sus *stakeholders*. Por tanto, la gestión de la comunicación interna supone un reto a afrontar por parte de las instituciones para construir una reputación interna sólida.

El camino hacia una mejora significativa de la reputación interna en las instituciones públicas requiere de un esfuerzo concertado y continuado, que debe estar acompañado de una evaluación constante y ajustes estratégicos que respondan de manera efectiva a las dinámicas de cambio social y organizacional. Este esfuerzo debe estar centrado en actuar sobre todo en dos de los tres elementos configuradores de la reputación interna de las administraciones públicas: la mejora de los procesos internos para asegurar una gestión más eficiente, y el cuidado del clima y cultura interna.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la Reputación Necesaria. *AdComunica*, 27-47. DOI: 10.6035/2174-0992.2012.3.3

Barandiaran, X. (2018). Hacia un Modelo de Metagobernanza para Gipuzkoa: El Caso de Etorkizuna Eraikiz. *European Public & Social Innovation Review*. 3(1):1-12. DOI: 10.31637/epsir.18-1.1

Bhattacharya, C.B. Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*. 49. 37-44.

Catalá, R.; Cortés, O. (2019). *Administración 2030: Una Visión Transformadora Propuestas para la Próxima Década*. Observatorio para la Transformación del Sector Público. Programa Ejecutivo en Gobernanza del Sector Público. Fundación PwC y Fundación ESADE.

Davies, G., Chun, R. y da Silva, R.V. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127.

Diputación Foral de Guipúzcoa, (2020). *Plan estratégico 2020-2023*. Recuperado de: <https://bit.ly/4a1tfJX>

du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. London: Sage.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Goodsell, C. T. (2004). *The Case for Bureaucracy*. Washington, DC: CQ Press.

Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration. An introduction*. South Yarra: Macmillan Press.

- MERCO (2023). Ranking Merco Talento. Recuperado de: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>
- Mockus, A. (2013). Presentación de resultados: "Cultura Ciudadana en Bogotá 2003 - 2013" Conferencia en la Universidad de los Andes.
- Montañés, P. (2010). *Aquí quién manda*. Madrid: Pearson Editores.
- Noor, K.B. (2008). Case study: a strategic research methodology. *American Journal of Applied Science*, 5(11), 1602-1604.
- Osborne, D., and T. Gaebler (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reprint ed. New York, N.Y.: Plume.
- Osborne, D., and P. Plastrik (1997). *Banishing Bureaucracy. The Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Párraga-Montesdeoca, Karen y Ubillús-Macías, Jessica. (2023). Gestión de calidad del servicio de atención al contribuyente en el Servicio de Rentas Internas de Manabí (Ecuador). *MQRInvestigar*, 7, 1481-1496. DOI: 10.56048/MQR20225.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. and Gardberg, N.A. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35. DOI: 10.1057/crr.2011.5
- Puican Rodriguez, V. H. (2021). Percepción de la calidad de servicio de los usuarios de las entidades públicas de la ciudad de Jaén. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4707-4719. DOI: 10.37811/cl_rcm.v5i4.651
- R. Da Silva y L. Batista (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, 20:7, 588-607.
- Ramió, C. (2019) El Concepto de lo Social y la Administración Pública. Recuperado de: <https://www.administracionpublica.com/el-concepto-de-lo-social-y-la-administracion-publica/>.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. V (2012). Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón Perdido? Bases para la Transición hacia un Modelo de Innovación Abierta y Colaborativa. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*. Nº19) 5 – 50.
- Rivero ORTEGA, R. (2012). *La necesaria innovación de las instituciones administrativas*. INAP, Madrid.
- Sánchez Morón, M. (2011). El Empleo Público en España: Problemas Actuales y Retos de Futuro. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, , Nº Extra13, 19-27.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.

Tapia Cruz, M.O. (2016). El capital intelectual factor elemental para la calidad de Servicios y la satisfacción de los usuarios de la municipalidad Provincial de Puno-Perú. *Comuni@ccion: Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo*, 7 (1), 11-15. <https://mail.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/89>

Velarde Ramos, S. y Pulido Polo, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. *Revista Estudios Institucionales*, 5 (9), 243-252.

Villafañe Gallego, J. (2006) *Quiero Trabajar Aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Pearson Educación.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

