

LABORA

Servei Valencià d'Ocupació i Formació

PLAN DE COMUNICACIÓN



2022



INDICE

1.	RESUMEN /ABSTRACT	3
2.	MARCO TEÓRICO.....	4
2.1.	Cambio en el modelo relacional	4
2.2.	Crisis de confianza en la Administración Pública	5
2.3.	La comunicación como elemento estratégico	6
2.4.	El plan de comunicación	9
3.	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	14
4.	METODOLOGÍA	16
5.	CONTEXTO SOCIAL COMUNICATIVO DE LABORA	20
5.1.	Labora	20
5.2.	Análisis del entorno	21
5.3.	Análisis organizacional comunicativo	26
5.4.	Crisis sanitaria COVID.....	30
5.5.	Identidad visual Labora.....	32
6.	CANALES DE COMUNICACIÓN.....	34
6.1.	Portal web.....	34
6.2.	Facebook @GvaLabora	38
6.3.	Instagram	43
6.4.	Linkedin.....	46
6.5.	Twitter.....	48
6.6.	Youtube.....	51
6.7.	Correo electrónico (labora@gva.es).....	53
6.8.	Conclusiones canales de atención ciudadana.....	55
7.	DAFO	56
8.	OBJETIVOS.....	58
9.	PÚBLICO OBJETIVO.....	59
10.	MENSAJE	65
11.	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	74
12.	DURACIÓN DEL PLAN Y CRONOGRAMA.....	86
13.	PRESUPUESTO	90

14. CONTROL Y SEGUIMIENTO (INDICADORES).....	93
15. CONCLUSIONES	97
16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

1. RESUMEN /ABSTRACT

El presente trabajo tiene por objeto diseñar un plan de comunicación de Labora, el Servicio Valenciano de Empleo y Formación, que genere notoriedad entre la ciudadanía valenciana, especialmente entre las personas desempleadas de la Comunitat Valenciana, confianza y legitimidad sobre sus capacidades y, por consiguiente, promueva su participación en los servicios de orientación, formación e inserción que ofrece.

El trabajo cuenta con un marco teórico sobre la importancia de la comunicación en la administración pública, el contexto social donde opera Labora y los públicos a los que se dirige, la definición de unos objetivos y unas estrategias y acciones que los desarrollan.

El acceso al empleo es una de las cuestiones que más preocupa a la ciudadanía y por tanto su comunicación es un servicio público imprescindible que debe ser planificado de manera estratégica para cumplir con el objetivo de ser útil a la sociedad a la que sirve.

Palabras clave: plan de comunicación, empleo, administración pública, imagen institucional, redes sociales, comunicación institucional

2. MARCO TEÓRICO

Hace unos años, cuando la administración pública tenía que informar a la ciudadanía de alguno de sus servicios o actos administrativos tenía a su mano los boletines oficiales, los tableros de anuncios, los bandos o como mucho, utilizaba a los medios de comunicación como intermediarios o facilitador de esa comunicación.

Las posibilidades de respuesta por parte de los destinatarios de la administración se limitaban a iniciar un recurso administrativo, que muy pocos llevaban a cabo por desconocimiento o por el hastío de tener que enfrentarse a un trámite burocrático largo y tedioso.

2.1. Cambio en el modelo relacional

La irrupción de nuevos canales, como las redes sociales, así como el fenómeno de Gobierno Abierto, supuso un cambio de modelo relacional Administración-Ciudadanía. De la comunicación unidireccional en la que la administración emite y el ciudadano es sólo el receptor, se pasa a la comunicación multidireccional o circular donde todas las personas se convierten en emisoras y receptoras de información. (Canel, 2018).

El paradigma de Gobierno Abierto u *Open Government*, nacido en los Estados Unidos del presidente americano Obama, implicaba mucho más que ofrecer los datos abiertos en una página web, (Cruz-Rubio, 2015). Representaba un nuevo modelo de pensar, de actuar y de relacionar a la sociedad con la administración.

Este nuevo paradigma de Gobierno Abierto se sustenta en tres pilares según el Memorándum del Gobierno Obama: (Ramírez-Alujas, 2010) (Ríos, 2012):

- **Transparencia:** *Un gobierno transparente proporciona información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de actuación, sus fuentes de datos y sobre lo que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía y un permanente control social.*
- **Participación:** *Un gobierno participativo promueve el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la formulación de políticas públicas y facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, ideas y experiencia de los ciudadanos. Promueve la creación de nuevos espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo e implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos.*
- **Colaboración:** *Un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas nacionales.*

Ello supone la cooperación y el trabajo coordinado no sólo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones y demás agentes, y permite el esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones, entre ellas y sus funcionarios transversalmente.

En España no será hasta 2013 cuando se apruebe la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Según el preámbulo de la norma “tiene un triple alcance: incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública –que se articula a través de obligaciones de publicidad activa para todas las Administraciones y entidades públicas–, reconoce y garantiza el acceso a la información –regulado como un derecho de amplio ámbito subjetivo y objetivo– y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento –lo que se convierte en una exigencia de responsabilidad para todos los que desarrollan actividades de relevancia pública”¹.

2.2. Crisis de confianza en la Administración Pública

En este nuevo entorno, la Administración Pública trabaja además con un *hándicap* importante: “hay una crisis de confianza en la Administración Pública” (Canel, 2018, pág. 106) y una grave desconexión con la ciudadanía. Según el Catedrático de Ciencia de la Administración, Manuel Arenilla “la grave crisis económica y financiera descansa sobre una crisis institucional política y pública en muchos países y de manera singular en España. Décadas de desvalorización de lo público y de lo colectivo y de la búsqueda de su razón en su supeditación a los criterios económicos, a veces excesivamente simplistas, han conducido a desubicar a la Administración en la sociedad, a olvidar su función política, para la comunidad y para el individuo” (Arenilla, 2011, pág. 3).

En este sentido, según el último informe de resultados de la Encuesta sobre valoración de la información pública sujeta a transparencia “un 65% de los encuestados confía mucho o bastante en la información que proporcionan las administraciones públicas. Aunque esta es la respuesta ampliamente mayoritaria no se puede obviar que más de un tercio confía poco o nada” (Encuesta sobre valoración de la información pública sujeta a transparencia, 2019).

Algunos autores, como Carlos Remio, sitúan la crisis de la Administración en la propia crisis del Estado-nación y apuntan a la gobernanza ciudadanía-economía-política-tercer sector como una vía de solución siempre y cuando el Estado recupere la legitimidad o confianza que ha perdido para ejercer de metagobernador (Remio, 2018).

¹ BOE núm. 295, de 10 de diciembre de 2013

Y cómo definir la confianza en la Administración Pública. María José Canel señala que es “la voluntad, por parte de los públicos de la Administración Pública, de otorgar a ésta un margen de discrecionalidad en el uso de los recursos públicos para el ejercicio de su función (la gestión de los asuntos del bien común) y del que deriva cierta aceptación o, al menos, un menor deseo de controlarla” (Canel, 2018, pág. 109).

Un aspecto clave para generar confianza es trabajar la gestión de la reputación en la administración pública, que es “el modo en que nuestros *stakeholders* o partes interesadas perciben nuestra actividad en función de las expectativas que tienen de nosotros” (Sotillo, TESIS DOCTORAL . La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones. , 2017).

Confianza, legitimidad, reputación, responsabilidad social... son todos activos de la administración con un denominador común: son inmateriales, no se pueden tocar, y difícilmente medir, son bienes intangibles.

Un bien intangible es “aquel activo no físico, que permite y da acceso a los bienes tangibles, activado mediante la comunicación, construido sobre hechos pasados, es decir, vinculado al comportamiento de la organización; por tanto, da lugar a un recurso identificable y del que tanto la organización como los *stakeholders*/ciudadanos pueden esperar un beneficio/valor (social, monetario, etc.) en el largo plazo” (Canel y Louma-aho, 2018, citado en Canel y Louma-aho, 2017, pp. 39, 135 y 218).

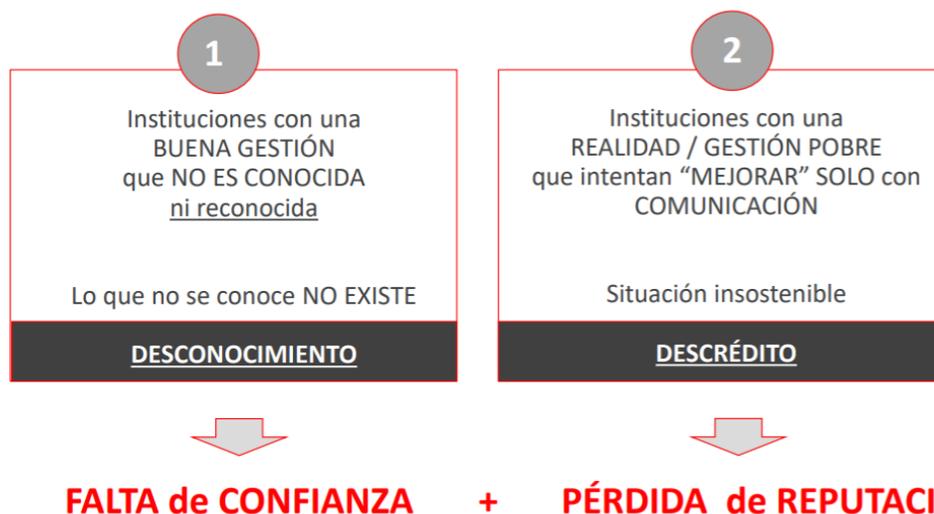
De esta definición se deducen dos aspectos importantes: uno, el bien intangible se sustenta en la gestión que realiza la administración; y dos, este bien tiene que ser reconocido y “activado mediante la comunicación” ya que se sustenta en una percepción. (Canel, M.J, Luoma-aho, V, P. Piqueras, 2017).

2.3. La comunicación como elemento estratégico

En este nuevo contexto, la planificación de la comunicación de las administraciones públicas se convierte en un elemento estratégico de las mismas o, como señala María José Canel, “la comunicación debe pasar a jugar un papel preponderante en la organización de la Administración Pública” (Canel, 2018, pág. 61) para poder, de esta manera proyectar y difundir a la ciudadanía de una manera profesional la gestión pública.

Según Sandra Sotillo (Sotillo, La gestión de la reputación en la Administración Pública. Fundamentos y pautas para un plan de reputación, 2019) las administraciones se enfrentan hoy a dos situaciones: una en la que la no se conoce su buena gestión, que deriva en falta de confianza, y otra en la que se intentaría maquillar una gestión pobre solo a través de la comunicación, lo que provocaría una pérdida de reputación.

Hoy las instituciones enfrentan una de estas situaciones críticas...



Fuente: Sandra Sotillo, Manual INAP La gestión de la reputación en la en la Administración Pública. Fundamentos y pautas para un plan de reputación

Asimismo, estamos viviendo tiempos de desconexión entre la ciudadanía y las instituciones públicas (...) si se quiere volver a conectar, la gestión de la comunicación en las instituciones tiene que ser una línea de trabajo clave en las instituciones públicas. (Escalona, 2015).

En este sentido, si crece el *GAP* o diferencia entre la realidad de las instituciones y su conocimiento valoración entre sus públicos es cuando se incide en la mala reputación de las administraciones públicas (Sotillo, La gestión de la reputación en la Administración Pública. Fundamentos y pautas para un plan de reputación, 2019).

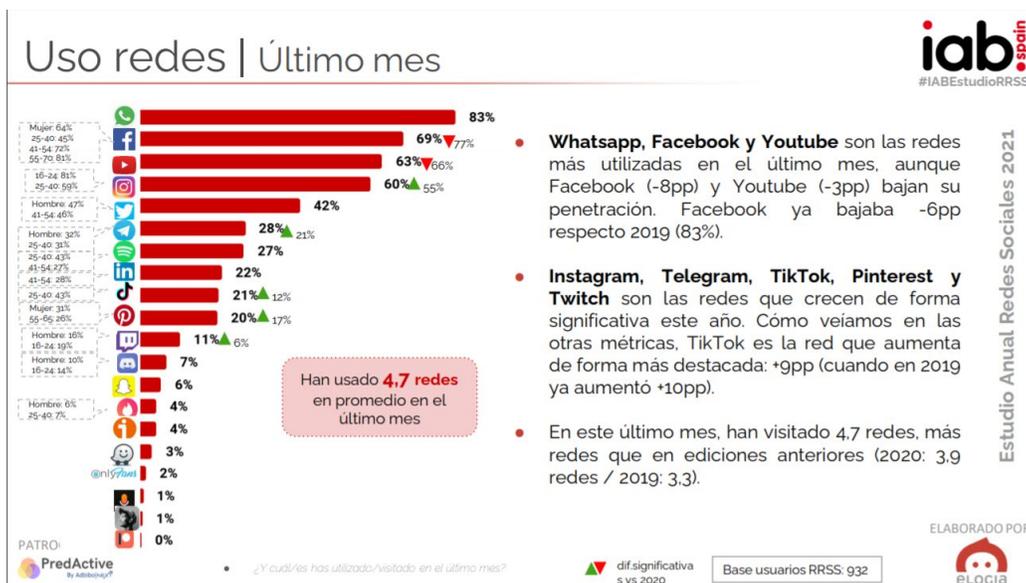
Para poder revertir esta situación de desconexión las instituciones cuentan con nuevos instrumentos, como las TIC, que pueden ayudarles a facilitar la escucha activa, la conversación y el diálogo que devuelva parte de la legitimidad que las administraciones han perdido "fomentando la cultura participativa". (Jordi Graells i Costa, Mentxu Ramilo Araujo, 2013).

Del mismo modo, las redes sociales facilitan el compromiso y la conexión de la ciudadanía con las instituciones a través del impulso al *engagement* que es el "bien intangible que mide la capacidad de un organismo para involucrar a los ciudadanos en procesos administrativos, propiciando valor para la comunidad (confianza, sentido de utilidad, eficiencia, conocimiento de la gestión pública, etc.) y para la propia administración (mejor distribución de los recursos, ahorro de costes, eficiencia, etc.)" (M.J. Canel, P. Piqueiras y G. Ortega, 2017, pág. 29).

La Administración Pública puede aprovechar las ventajas de las redes sociales y sumarse a este nuevo modelo de comunicación que representa la Red 2.0 “y sumarse a esta nueva manera de entender la convivencia” (Catalá & Cortés, 2020) que ya representa a gran parte de la ciudadanía.

Así, según el Estudio de Redes Sociales 2021 elaborado en colaboración con Elogia y patrocinado por PredActive²:

- Un 85% de los internautas de 16-70 años utilizan Redes Sociales, lo que representa cerca de 27 millones de individuos.
- Whatsapp, Facebook, Instagram, YouTube y Twitter siguen siendo las redes sociales que dominan la situación en España.
- Instagram, sigue ganando seguidores, sobre todo entre las mujeres y los más jóvenes.
- TikTok, Telegram y Pinterest son las redes sociales que siguen creciendo en 2021
- TikTok aumenta todas sus métricas y destaca principalmente entre los menores de 40 años y entre el perfil femenino.



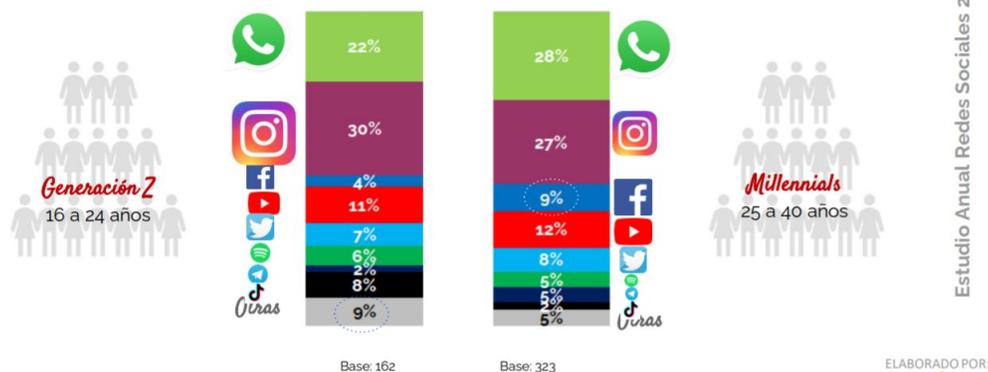
Fuente: Estudio de Redes Sociales 2021 elaborado en colaboración con Elogia y patrocinado por PredActive

² file:///C:/Users/D44504788h/Downloads/estudio-anual-redes-sociales-2021-vreducida-1%20(1).pdf

Generación Z vs Millennials | Preferencia

iab
#IABEstudioRRSS

La preferencia de redes cambia según la generación. La Generación Z prefieren en primer lugar a Instagram, seguida de Whatsapp y Youtube. Por su parte, los Millennials ven con mejor ojos a Whatsapp, Instagram y Youtube (seguido de TikTok).



Fuente: Estudio de Redes Sociales 2021 elaborado en colaboración con Elogia y patrocinado por PredActive

No obstante, para poder gestionar estos nuevos recursos o canales es preciso realizar una planificación estratégica de la comunicación, algo de lo que todavía adolece la Administración Pública en nuestro país (Canel, 2018, pág. 309).

2.4. El plan de comunicación

Si la planificación estratégica consiste en el establecimiento de objetivos de carácter prioritario y las acciones o estrategias para alcanzarlos (Armijo, 2011) en el terreno de la comunicación es el plan de comunicación la herramienta para poder plasmarlo.

El plan de comunicación en la Administración pública es un “documento marcado por los objetivos de la institución para un periodo de tiempo. Su diseño está basado en el desarrollo de las actuaciones del gobierno, la agenda, ruta o programa de actividades que la institución defina” (¿CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA? Metodología para el diseño de planes de comunicación, 2011, pág. 18).

Un plan de comunicación tiene la siguiente estructura (¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación, 2011) (2014, pág. 62):

1. Análisis:

El análisis para realizar un plan de comunicación permite comprender adecuadamente la institución en la que vamos a operar, identificar sus debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades

y evaluar todos los canales de comunicación de los que dispone, tanto externos como internos, como la página web o las redes sociales (Tolsa, 2020).

Para su realización se deben de tener en cuenta las diferentes herramientas de investigación que brinda la estadística, como la investigación social cuantitativa (encuestas de opinión, barómetros) y cualitativa (entrevistas, focus group) y el estudio de documentación de la propia institución que se analiza (planes estratégicos, documentos de interés) (Gomáriz, 2021).

Asimismo, la auditoría de un plan de comunicación comprende otras herramientas de investigación más específicas de esta materia, como la monitorización de las redes sociales y de medios de comunicación, imprescindible si se pretende conocer la reputación de la institución (BERGANZA CONDE, M^a Rosa; A. RUIZ SAN ROMÁN (Coord.), 2005) o el *benchmark*, que proporciona información sobre la estrategia de comunicación de los principales competidores.



Fuente: Gomáriz, Antonio. Manual Planes, campañas, y técnicas de comunicación. INAP

2. Objetivos:

Se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos marcan la meta, cuál es nuestro fin o lo que queremos lograr. Los objetivos deben de seguir los criterios SMART.

Ideados por George T. Doran, señala que “los objetivos SMART son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos: son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo para completarlos establecido” (2016).

3. Público objetivo o target de la comunicación.

El público de una organización es un conjunto de personas con los que una institución “tiene una relación o vínculo particular”. Para conocerlos en profundidad se ha de valorar la posición que ocupan con respecto a la organización, cómo se relacionan con ella, sus roles o su *status*

(Capriotti, 2013, págs. 40-42) y de este modo poder atender sus expectativas de cara a la gestión de la reputación.

Solo conociendo las expectativas de nuestros públicos podremos “navegar mejor en el misterio de la des-confianza y a dimensionar y explorar las brechas que hay entre Administración Pública y públicos, a moverse con más seguridad en el desafío de crear valor público en la red y, en definitiva, a orientar la comunicación de la Administración Pública a gobernar con la sociedad”. (Canel, 2018, pág. 270)

Para poder analizarlos es importante contar con herramientas que permitan identificarlos y gestionarlos, como un mapa *de stakeholders* que los priorice. Aunque hay diversas metodologías para poder analizarlos una común es el estándar “AA1000 Stakeholder Engagement” de Accountability³ que los jerarquiza en función de diversos atributos como:

- Dependencia
- Responsabilidad
- Influencia

María Rubiños propone una priorización estableciendo una relación entre la percepción actual que se tiene con el *stakeholder* y la incidencia que tiene la organización en el presente, el futuro y la capacidad de difusión de la reputación (Rubiños, 2020) tal y como se muestra en este cuadro:

³ <https://www.accountability.org/>

7. Cronograma o calendario:

El plan de comunicació debe estar calendarizado en el tiempo con el objetivo de poder planificar las acciones.

8. Presupuesto:

Para ser realista, el plan de comunicació tiene que tener asignada la cantidad económica de cada una de las acciones que se van a implementar con el objetivo de conocer los recursos destinados a su viabilidad.

9. Indicadores:

Los indicadores tanto de realización como de seguimiento permiten detectar el cumplimiento del plan de comunicació. Existen multitud de tipologías que representan “expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información”. (Vélez Méndez, C.; Cirera León, A., 2000)

Durante el seguimiento del plan de comunicació puede detectarse la conveniencia de reajustar la estrategia, debiendo entenderse la propuesta realizada como una planificación flexible en tanto, que, como proponen Cirera y Vélez, se “debe permitir la revisión y adaptación periódica de los objetivos y estrategia de intervención (...), facilitando la introducción de modificaciones encaminadas a la supresión, redefinición o inclusión de objetivos que inicialmente no estaban previstos (Cirera y Vélez, 2000, p.44)”.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Labora, Servicio Valenciano de Empleo y Formación, es el organismo encargado de gestionar las políticas de empleo y formación profesional y la intermediación entre oferentes y demandantes en el mercado de trabajo y la orientación laboral en la Comunitat Valenciana.

En la práctica, se ocupa de preparar a las personas residentes en la Comunitat a encontrar o mejorar su situación laboral a través de la orientación y la formación para el empleo. Además, tiene entre sus funciones la de intermediación entre los empleadores y las personas desempleadas.

En la Comunitat Valenciana hay en la actualidad 447.261 personas desempleadas (datos de paro registrado en marzo 2021 del Ministerio de Trabajo y Economía Social).

El paro representa la principal preocupación para la ciudadanía de la Comunitat según el último barómetro de la Generalitat Valenciana publicado en junio de 2019. El desempleo inquieta a dos de cada tres valencianos encuestados⁴.

No obstante, pese a que como deduce de los análisis estadísticos de la Generalitat, el paro es la principal preocupación de los y las valencianas, no se ha realizado una estrategia de comunicación para comunicar mejor sus servicios a la ciudadanía.

Este Trabajo de Fin de Máster consiste en un Plan de Comunicación del Servicio Valenciano de Empleo que guíe a Labora para poder construir y afianzar su reputación y con el objetivo de reforzar su legitimidad de ejercicio ante la sociedad civil (Canel, 2018).

Con este plan buscamos orientar la comunicación de Labora “a la construcción de relaciones, con el consecuente trabajo en la transparencia, apertura, participación, análisis y comprensión de públicos, y, en definitiva, construcción de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas” (Canel, M.J. Sanders, K., 2010).

Para Canel y Sanders (2013:10), la comunicación en instituciones del Estado debe apoyarse en la gestión de relaciones que fomenten la comprensión entre gobierno y ciudadanía.

Y para que pueda producirse el reequilibrio administración-ciudadanos la gestión de la comunicación administración-ciudadano debe sustentarse en una serie de pilares básicos que buscaremos en nuestro plan de comunicación: Sencillez, interacción y accesible (Pulido, 2016).

De este modo, la administración debe proporcionar una comunicación sencilla, adaptada al público con el que se relaciona y en los canales que lo hacen, debe promover la interacción a través de la generación

⁴ <http://www.argos.gva.es/va/enquestes/estudis-per-any/>

de conversaciones haciendo real la bidireccional y, por último, debe ser accesible y hacer posible que todas las personas tengan acceso a todos los servicios en condiciones de igualdad.

¿Y qué entendemos por comunicación de la administración pública? Según la doctora en Comunicación Canel es “el intercambio de realidades cognitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas, y entre éstas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad (la búsqueda del bien común), a través de los servicios públicos, encarnado en una estructura orgánica de dimensión territorial y que articula y delimita la legitimidad del poder (Canel, 2018, pág. 43)”.

4. METODOLOGÍA

Este Plan es empírico profesional, basado en la experiencia del trabajo de las personas funcionarias que trabajan en comunicación de Labora.

Para su ejecución, de la bibliografía consultada, han sido dos guías para la elaboración de planes de comunicación en la administración pública los principales referentes:

- La *Guía para elaborar un plan de comunicación en una Administración Pública*, de Amalia López Acera.
- La *Metodología para el diseño de planes de comunicación del Gobierno de Navarra: ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?*

Un plan de comunicación es la herramienta principal de gestión de la comunicación y contribuye a llevar la iniciativa y el control de la comunicación.

Tras la revisión documental, el primer paso para la formulación del Plan ha sido el análisis del contexto en el que Labora ejerce su actividad. Para ello se han utilizado fuentes de información secundarias y se han realizado entrevistas, encuestas y grupos de discusión.

El análisis se ha organizado en cinco fases:

- Análisis de nuestro organismo.
- Investigación social, dirigida a conocer los públicos con los que se relaciona Labora. Para esta etapa del trabajo se ha aplicado una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas dirigidas a conocer los públicos internos como externos, así como el análisis de fuentes estadísticas.
- Análisis organizacional comunicativo
- Investigación de medios y redes sociales, con el objetivo de analizar cuál es el ecosistema comunicativo en el que opera Labora.
- Documentación de interés de la institución.

Para la **investigación social** se han utilizado fuentes estadísticas externas para conocer el contexto: los datos de paro registrado en la Comunitat proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Economía Social o la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística nos ofrecerán una visión de la sociedad con la que interactuamos.

Asimismo, se ha analizado el proceso participativo interno y externo organizado por el propio organismo realizado entre julio y octubre de 2017 que contempla análisis cuantitativo y cualitativo y que ha consistido en:

- 77 entrevistas al personal interno
- 137 cuestionarios online internos
- 104 cuestionarios online a empresas

- 45 participantes en talleres internos
- 1.343 participantes en cuestionarios online a ciudadanía en general
- 308 participantes en talleres externos

El resultado del proceso se puede consultar en este documento⁵.

La investigación social se ha completado con los análisis de opinión que están relacionados con los servicios que presta la organización: en este caso se cuenta con el barómetro de opinión de la Comunitat realizado por la Generalitat Valenciana ⁶,

Asimismo, para caracterizar y conocer la comunidad a la que se dirige Labora, y que constituye la población diana de la comunicación, se ha realizado un mapeo de los públicos externos e internos y su priorización en función de su influencia y sentimiento hacia Labora. Dicho análisis se ha plasmado en el apartado de públicos del plan de comunicación.

Para realizar el mapeo y la jerarquización de los públicos se ha estudiado la incidencia de los grupos de interés en función de tres ejes:

- **EJE 1 – PRESENTE**
 - Incidencia en la capacidad actual de Labora para lograr sus objetivos.
- **EJE 2 – FUTURO**
 - Importancia en el desarrollo y crecimiento de Labora
- **EJE 3 – PRESCRIPCIÓN**
 - Capacidad de difusión de la reputación de Labora

Este estudio se ha realizado con una encuesta en la que han participado todas las personas representantes del grupo de comunicación de Labora, en la que están presentes todas las subdirecciones a través de este formulario. Se han obtenido 20 respuestas.

En cuanto al análisis de medios y redes sociales se ha analizado:

- Análisis técnico del portal web: monitorización de datos del último año (2020).

⁵ https://labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Informe+%23Nouserfef_castellano.pdf/001e1f05-362c-4cc6-b8e5-4180bbc66839

⁶ <http://www.argos.gva.es/enquestes/content/encuestas/detalle.jsf>

- Anàlisis tècnic de perfils en RRSS: comparativa con perfils de otros servicios de empleo (Extremadura, País Vasco, Catalunya y Andalucía) y monitorización de datos del último año (2020).

La fase de investigación la hemos finalizado con el estudio de otros documentos estratégicos que nos han aportado información adicional como:

- El Plan Estratégico ⁷.
- El informe Labora, un nuevo modelo de espacio ⁸.
- El Futuro del Trabajo y las Políticas de Empleo en la Comunidad Valenciana. Bases e Ideas para una Estrategia de Transición. Informe para LABORA, Servicio Valenciano de Empleo y Formación⁹.
- Estrategias territoriales y empleo valenciano ¹⁰.
- Comunidades transnacionales y transformaciones del trabajo a la era de la globalización¹¹.

Con toda esta información se ha realizado el estudio de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que permite conocer en profundidad cuál es la situación de Labora y su punto de partida

El segundo paso que se ha realizado para la plasmación del plan de comunicación es la definición de los objetivos que respondan a los criterios SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporalizables) y una estrategia para llevarlos a cabo.

Si con los objetivos marcamos el qué, con la estrategia ahondaremos en el cómo.

Tras definir la estrategia, se han descrito las acciones y tácticas que se implementarán para cada uno de los públicos y el enfoque creativo que las apoyará.

⁷ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166175518/Plan+Estrat%C3%A9gico++2016-2022.pdf/06159ece-5049-40b6-8173-9644992bb224>

⁸ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166175518/Plan+Estrat%C3%A9gico++2016-2022.pdf/06159ece-5049-40b6-8173-9644992bb224>

⁹ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166175518/Plan+Estrat%C3%A9gico++2016-2022.pdf/06159ece-5049-40b6-8173-9644992bb224>

¹⁰ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166682984/Estrategias+Territoriales+y+Empleo+Valenciano.pdf/0ae139ea-6f1b-4472-877a-ced315a094be>

¹¹ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166682984/COMUNITATS+TRANSNACIONALS+I+TRANSFORMACIONS+DEL+TREBALL+A+L%E2%80%99ERA+DE+LA+GLOBALITZACIO%CC%81.pdf/e93f07a7-f82e-44a4-83fd-fd827d4974e7>

Estas acciones van temporalizadas a través de un cuadro de mando, lo que permitirá llevar a cabo el seguimiento de los avances en su realización.

Asimismo, se han planteado unos indicadores de realización y de seguimiento que ofrecerán una visión sobre el grado del cumplimiento de los objetivos lo que permitirá analizar el seguimiento del plan de comunicación y realizar correcciones.

El plan acaba con un presupuesto en el que se plasma qué coste tendrá cada una de las acciones que se ha planteado en el plan de comunicación y su viabilidad económica.

Por último, se han añadido dos anexos que son fundamentales a la hora de plantear un plan de comunicación: un plan de crisis y un plan de comunicación interna.

Para el plan de comunicación de crisis se ha realizado una encuesta (Anexo 2) a través de las personas integrantes del Grupo de Trabajo de Comunicación (representantes de todas las subdirecciones generales)¹².

Una vez realizada la auditoría, se puede contar con un mapa de riesgos que permitirá analizar y anticipar escenarios, así como crear situaciones de respuesta tipo para cada una de ellas.

Asimismo, se ha establecido un manual o protocolo general que guiará la actuación de Labora en caso de crisis con el objetivo de superar el bloqueo inicial.

Para el plan de comunicación interna se hemos realizado una fase de diagnóstico basada en el plan de participación interna que ha consistido en una investigación cuantitativa y cualitativa que ha contado con entrevistas (77), talleres (45 participantes) y cuestionarios on-line (137).

Tras obtener los datos de este análisis se han extraído las principales conclusiones y se ha realizado un DAFO enfocado únicamente en el público interno.

Tras esto se han planteado unos objetivos y unas estrategias que son plasmadas en un cuadro de indicadores para poder realizar seguimiento y análisis.

El despliegue del plan será plasmado en un cuadro de mandos y su seguimiento y análisis se llevará a cabo por el grupo de trabajo de comunicación, que aglutina personal de todos los servicios del organismo público.

¹² Ver cuestionario: <https://forms.office.com/r/3V5ZLx0eCp>

5. CONTEXTO SOCIAL COMUNICATIVO DE LABORA

5.1. Labora

Labora es el Servicio Valenciano de Empleo y Formación. Creado por Ley de la Generalitat Valenciana 3/2000, de 17 de abril, por la que se crea el Servicio Valenciano de Empleo y Formación “como organismo autónomo de naturaleza administrativa de la Generalitat”¹³.

Las funciones del organismo quedan definidas en el artículo 2 de la ley:

- 1. El Servicio Valenciano de Empleo y Formación tendrá a su cargo el impulso y ejecución de la política de la Generalitat Valenciana en materia de intermediación en el mercado de trabajo y de orientación laboral, y, gradualmente, las políticas activas de empleo y de formación profesional, tanto ocupacional como continua de su competencia, que ejercerá interrelacionadamente, garantizando la gestión territorializada y cercana al ciudadano y a la ciudadana, y le corresponderá el desarrollo de las siguientes funciones:*
- 2. La ejecución y control de dichas políticas, y los programas que la componen, en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana y, en su caso, el ejercicio de la potestad sancionadora correspondiente.*
- 3. Ofrecer y prestar servicios de apoyo que faciliten la inserción laboral y la mejora ocupacional, agilizando y optimizando la intermediación de oferta y demanda en el mercado de trabajo, favoreciendo unidades de desarrollo territorial en comarcas con especial problemática de desempleo, así como ejecutar las competencias en materia de agencias privadas de colocación.*
- 4. La articulación de la colaboración con otras entidades públicas o privadas que participen en el proceso de intermediación laboral.*

En la práctica, se ocupa de preparar a las personas residentes en la Comunitat a encontrar o mejorar su situación laboral a través de la orientación y la formación para el empleo. Además, tiene entre sus funciones la de intermediación entre los empleadores y las personas desempleadas.

Para el desarrollo de sus acciones cuenta con 54 Espai Labora (oficinas de empleo), 13 Labora Formació y alrededor de 1.400 trabajadores.

¹³ https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=1331/2000&L=1

Labora cuenta con un Plan Estratégico ¹⁴ que, pese a que está en fase de revisión, guiará a la hora de definir los objetivos de nuestro plan de comunicación de manera de que ambos estén alineados.

Según nuestro plan estratégico Labora tiene la siguiente **MISIÓN**:

Ofrecer servicios públicos excelentes que faciliten a las personas el acceso, el mantenimiento y la mejora del empleo en condiciones de igualdad; así como satisfacer a los empleadores sus necesidades de empleo, en el ámbito de la Comunitat.

Y la siguiente **VISIÓN**:

Labora pretende convertirse en un referente de prestigio y confianza en materia de empleo y formación de calidad para las personas y los empleadores por:

- Un servicio cercano y orientado a las personas
- Un modo de trabajar personalizado, cooperativo, colaborativo y participativo, basado en la mejora continua y la autoevaluación, ágil, eficaz y eficiente.
- Con un equipo humano profesional y comprometido

5.2. Análisis del entorno

Uno de los aspectos más importantes a la hora de definir un plan de comunicación es saber a quién nos dirigimos, quiénes son nuestros públicos. Solo conociendo quien es nuestro receptor podremos modular el mensaje y la estrategia. No podemos utilizar el mismo lenguaje ni los mismos canales para dirigirnos a una persona joven que a un empresario, por ejemplo.

Labora tiene, como hemos señalado, las competencias sobre las políticas activas de empleo en la Comunitat Valenciana con lo que son las personas desempleadas nuestro principal *target*.

Según los datos de paro registrado del mes junio de 2021 proporcionados por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en esta autonomía hay en la actualidad **426.533 personas desempleadas**¹⁵. La Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2021 muestra una **tasa de paro del 16,5 por**

¹⁴ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166175518/Plan+Estrat%C3%A9gico++2016-2022.pdf/06159ece-5049-40b6-8173-9644992bb224>

¹⁵ <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/datos-avance/paro.html>

ciento.¹⁶ Aunque son cifras que se han visto incrementadas de manera exponencial a consecuencia de la crisis sanitaria derivada de la COVID-19, nos proporcionan una idea de la magnitud a la que nos enfrentamos a la hora de gestionar la comunicación de Labora.

En la tabla siguiente se muestra la radiografía de los datos del paro en junio de 2021:

COMUNIDAD VALENCIANA	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior		Variación desde principio legislatura		
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje	
AMBOS SEXOS								
Población de 16 años y más	4.232,4	7,6	0,2	25,1	0,6	128,8	3,1	
Activos	2.388,0	-44,0	-1,8	-34,9	-1,4	-37,6	-1,5	
- Ocupados	1.993,8	-40,1	-2,0	-80,5	-3,9	126,7	6,8	
- Parados	394,3	-3,7	-0,9	45,6	13,1	-164,2	-29,4	
Inactivos	1.844,4	51,5	2,9	60,0	3,4	166,3	9,9	
Tasa de actividad	56,4	-1,1	-	-1,2	-	-2,7	-	
Tasa de paro	16,5	0,1	-	2,1	-	-6,5	-	

Fuente: Servicio de Planificación de Labora. Datos de la EPA del segundo trimestre de 2021

No obstante, el perfil de la persona desempleada es muy variable teniendo en cuenta aspectos demográficos, el sexo, la formación que tienen o el sector de actividad en el que habitualmente trabajan o en el que tienen competencias profesionales.

Según los datos de paro registrado del mes de abril de 2021 y de la Encuesta de Población Activa del segundo trimestre de 2021 podemos distinguir varios grupos o colectivos de población definidos que son prioritarios para Labora teniendo en cuenta sus dificultades a la hora de ingresar en el mercado de trabajo:

- Mujeres
- Personas mayores de 45 años
- Menores de 25 años

Como podemos observar en la siguiente tabla el paro registrado entre las **mujeres** representa **el 60%** del total. En cuanto a la Encuesta de la Población Activa del segundo trimestre de 2021 refleja una **tasa de actividad 10 puntos por debajo** en el caso de las mujeres. Asimismo, en la misma tabla podemos

¹⁶ <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0121.pdf>.

observar que las personas desempleadas **mayores de 45 años** representan **más del doble** del total del paro registrado.

	Persones Aturades			% Variació	
	Abril-21	Març-21	Abril-20	Mensual	Anual
TOTAL	447.650	447.261	439.942	0,09	1,75
Homes	183.361	183.827	188.003	-0,25	-2,47
Dones	264.289	263.434	251.939	0,32	4,90
Menors de 25	42.809	42.359	37.630	1,06	13,76
De 25 a 44	176.712	177.985	182.014	-0,72	-2,91
Majors de 45	228.129	226.917	220.298	0,53	3,55
Agricultura	16.775	16.676	13.798	0,59	21,58
Indústria	53.123	53.039	58.134	0,16	-8,62
Construcció	32.485	32.570	36.774	-0,26	-11,66
Serveis	309.984	310.348	306.062	-0,12	1,28
Sense Ocupació Ant.	35.283	34.628	25.174	1,89	40,16
Alacant	186.613	187.687	180.122	-0,57	3,60
Castelló	45.568	44.935	46.611	1,41	-2,24
València	215.469	214.639	213.209	0,39	1,06

Fuente: Servicio de Planificación de Labora. Datos de paro registrado abril 2021

Encuesta de población activa Segundo trimestre de 2021

COMUNIDAD VALENCIANA	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior		Variación desde principio legislatura	
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje
AMBOS SEXOS							
Población de 16 años y más	4.239,5	7,1	0,2	25,6	0,6	135,9	3,3
Activos	2.458,8	70,8	3,0	122,0	5,2	33,2	1,4
- Ocupados	2.048,9	55,1	2,8	103,2	5,3	181,8	9,7
- Parados	409,9	15,6	4,0	18,8	4,8	-148,6	-26,6
Inactivos	1.780,7	-63,7	-3,5	-96,4	-5,1	102,6	6,1
Tasa de actividad	58,0	1,6	-	2,5	-	-1,1	-
Tasa de paro	16,7	0,2	-	-0,1	-	-6,4	-
VARONES							
Población de 16 años y más	2.067,5	-0,8	0,0	9,8	0,5	55,5	2,8
Activos	1.307,0	30,5	2,4	32,2	2,5	-1,2	-0,1
- Ocupados	1.120,5	37,5	3,5	33,9	3,1	104,3	10,3
- Parados	186,5	-7,0	-3,6	-1,6	-0,9	-105,5	-36,1
Inactivos	760,5	-31,3	-4,0	-22,5	-2,9	56,6	8,0
Tasa de actividad	63,2	1,5	-	1,3	-	-1,8	-
Tasa de paro	14,3	-0,9	-	-0,5	-	-8,1	-
MUJERES							
Población de 16 años y más	2.172,0	7,9	0,4	15,8	0,7	80,4	3,8
Activas	1.151,8	40,3	3,6	89,8	8,5	34,4	3,1
- Ocupadas	928,4	17,6	1,9	69,4	8,1	77,5	9,1
- Paradas	223,4	22,7	11,3	20,4	10,1	-43,1	-16,2
Inactivas	1.020,2	-32,4	-3,1	-73,9	-6,8	46,0	4,7
Tasa de actividad	53,0	1,7	-	3,8	-	-0,4	-
Tasa de paro	19,4	1,3	-	0,3	-	-4,5	-

Fuente: Servicio de Planificación de Labora. Datos de la EPA del segundo trimestre de 2021

Asimismo, el desempleo no lo podemos considerar solo una magnitud, sino que representa un sentimiento y una preocupación para la sociedad de la Comunitat. De esta manera, el paro representa la principal preocupación de la ciudadanía de la Comunitat según el último barómetro de la Generalitat Valenciana publicado en julio de 2019. El desempleo inquieta a dos de cada tres valencianos encuestados, muy por encima de otros problemas como la sanidad o la educación.¹⁷

¹⁷ <http://www.argos.gva.es/va/enquestes/estudis-per-any/>.

1. Segons la seua opinió, quins són els tres problemes més importants que té la Comunitat Valenciana en estos moments? (Resposta espontània) (Màxim tres respostes)

	Primer	Segon	Tercer	Total
Desocupació	38,7	13,2	7,0	58,8
Sanitat	6,8	10,3	7,0	24,0
Educació/Cultura	5,0	7,1	7,0	19,1
Corrupció política	5,7	5,6	4,7	15,9
Economia/Creixement econòmic	3,6	5,4	6,1	15,1
Cost de la vida elevat/preus	3,6	6,0	4,8	14,4
Política en general	4,3	4,9	4,5	13,7

Fuente: Barómetro junio 2019 Generalitat Valenciana

Las personas desempleadas son el principal público de Labora, pero la misión de Labora no se podría llevar a cabo sin otra serie de colectivos o grupos que son necesarios para poder realizar nuestros objetivos: los *stakeholders*. El término *stakeholder* fue acuñado por Edward Freeman en 1984 para referirse a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”.

Labora no podría ofrecer sus servicios sin su personal. Además, necesita de los fondos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) para poder ofrecer ayudas y subvenciones para fomentar el empleo que canaliza a través de los Ayuntamientos. Personal, (Sepe) y ayuntamientos son, de esta manera, fundamentales para que podamos cumplir con nuestros objetivos: son nuestros *stakeholders*.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, y con el objetivo de poder conocer en profundidad los retos a los que se enfrenta el servicio de empleo Labora ha llevado a cabo un proceso participativo interno y externo ¹⁸ que ha contado con entrevistas al personal interno, encuestas on-line, entrevistas y talleres participativos con algunos de sus principales públicos.

Del análisis de este proceso ha quedado de manera manifiesta que la entidad se percibe *a priori* como un “espacio de necesidad” al que recurrir cuando se han agotado otras alternativas y, en gran medida, como trámite necesario para poder acceder a otras gestiones.



Las personas usuarias desconocen la totalidad de las funciones y oportunidades que Labora ofrece, atribuyéndole incluso otras que no le son propias y, en consecuencia, tildando su funcionamiento como poco útil.

La percepción pública de la institución es confusa.

Uno de los principales retos a los que nos enfrentamos es la falta de confianza fruto del desconocimiento que la ciudadanía valenciana tiene de nuestros servicios.

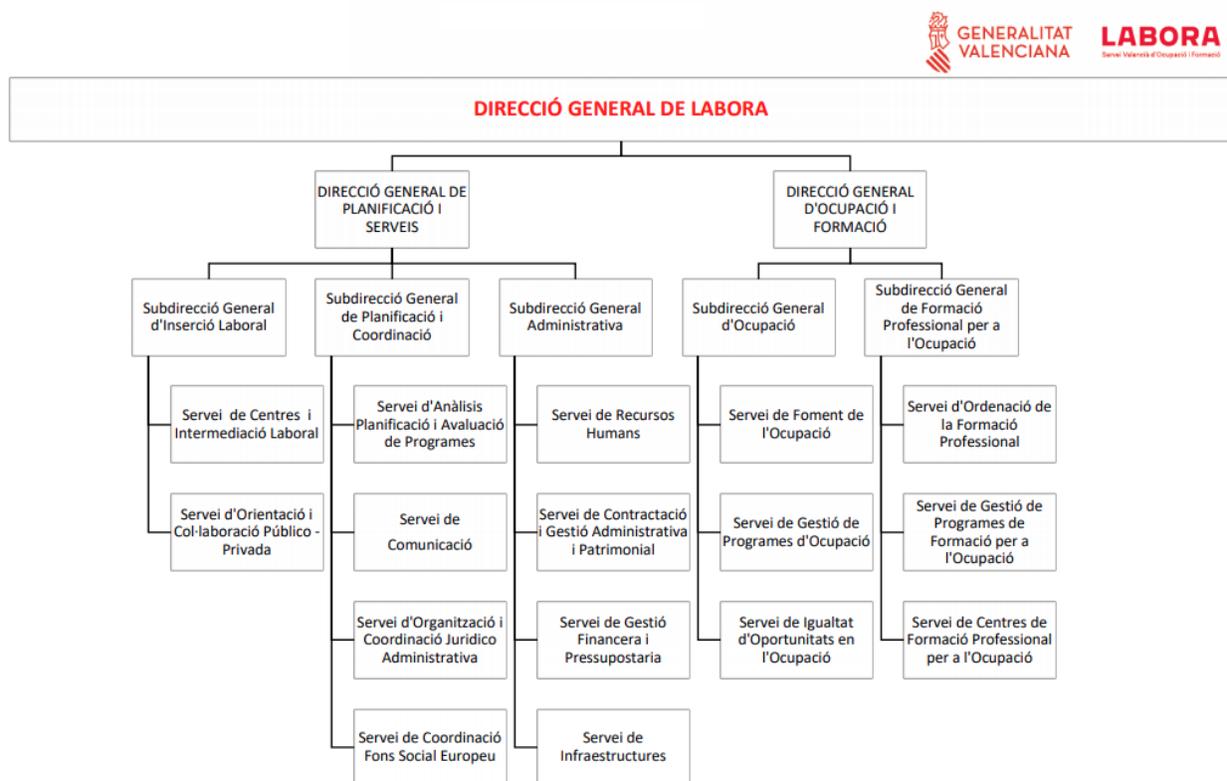
Este hecho se constata con el resultado de las encuestas que se han realizado a las personas que han sido receptoras de alguno de nuestros servicios, que es mayoritariamente positivo según el proceso participativo.

5.3. Análisis organizacional comunicativo

Según el Decreto 216/2020, de 29 de diciembre, del Consell, de aprobación del Reglamento de organización, régimen jurídico y funcional de Labora Servicio Valenciano de Ocupación y Formación¹⁹ la estructura de la Dirección General de Labora está compuesta por:

¹⁸ https://labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Informe+%23Nouservecf_castellano.pdf/001e1f05-362c-4cc6-b8e5-4180bbc66839

¹⁹ https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=000070/2021&L=1



Servei Valencià d'Ocupació i Formació - LABORA

Fuente: Servicio de Análisis, Planificación y Evaluación de Programas

Por primera vez en 2020 Labora cuenta con un Servicio de Comunicación que, como señala el Reglamento Orgánico, tiene las siguientes funciones encomendadas:

- a) *Establecer un plan de comunicación con la participación del resto de unidades administrativas de Labora*
- b) *Elaboración, gestión y coordinación de la información a la ciudadanía, publicaciones, portal de internet e imagen corporativa de Labora.*
- c) *Mejorar la imagen de marca Labora entre la ciudadanía.*
- d) *Difundir la tarea de gestión de ofertas e intermediación a la ciudadanía.*
- e) *Dar a conocer los servicios que ofrece Labora a las personas en situación de desempleo o en mejora activa de empleo.*
- f) *Establecer nuevos canales de comunicación internos y externos en Labora.*
- g) *Establecer los canales de comunicación directa, mediante las redes sociales y presencia en espacios de ferias de empleo, con todas las personas y empresas y entidades que se acercan a Labora*

- h) *Establecimiento de campañas de difusión de la actuación y propuestas que se diseñan desde Labora.*
- i) *Todas las acciones de este servicio que supongan la implantación de procedimientos de tecnologías de la información o las telecomunicaciones corporativas se realizarán con la planificación, coordinación y control de la Dirección General de Tecnologías de la Información.*
- j) *Cualquier otra que le sea encomendada en relación con las materias que les son propias.*

Pese a que el servicio no ha sido dotado, cuenta momentáneamente con 9 personas. En la tabla siguiente se recogen los puestos, funciones y tareas de cada una.

FUNCIONES	TAREAS
Jefatura de Servicio A-01	
1. Planificar la comunicación externa e interna de Labora	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de comunicación estratégico de legislatura alineado con el plan estratégico de Labora
2. Alinear la estrategia de comunicación de Labora con la dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Mantener reuniones periódicas con la dirección a través de la asistencia a los comités de dirección cuando el orden del día conlleve asuntos relacionados con la comunicación. Realizar una programación anual con todas las subdirecciones generales para dar a conocer los servicios, actuaciones y trámites de Labora a través de todos los canales de comunicación. Realizar una programación anual de inserciones publicitarias consensuada con todas las subdirecciones generales a través de un contrato de compra de medios.
3. Mantener una relación fluida y constante con los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Redactar las notas de prensa, gestionar las consultas de los medios de comunicación, mantener reuniones periódicas con los responsables de economía de los medios de comunicación
Imagen y contenidos (2 personas): C-1	
1. Dar a conocer Labora y sus servicios a las personas usuarias a través de los diferentes canales de comunicación.	
2. Generar contenidos audiovisuales que hagan más accesibles nuestros servicios a las personas usuarias	<ul style="list-style-type: none"> Realizar tutoriales, entrevistas, infografías y todas las creatividades que estén previstas en la programación de campañas para todos los canales de comunicación con los que cuenta Labora (página web, redes sociales...).
3. Supervisar que la imagen de	<ul style="list-style-type: none"> Realizar instrucción interna sobre uso de la imagen

FUNCIONES	TAREAS
<p>Labora que se transmite a la ciudadanía es la correcta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de manuales corporativos • Realizar las instrucciones para que la imagen de Labora sea difundida de manera correcta entre los beneficiarios de las convocatorias de subvenciones. • Diseño de los soportes publicitarios, folletos, cartelería, vestuario donde esté la imagen de Labora.
<p>Redes Sociales (2 personas): C-1, C-2</p>	
<p>1. Dar a conocer Labora y sus servicios a las personas usuarias a través de los diferentes canales de comunicación</p>	
<p>2. Difundir a través de las redes sociales de GvaLabora todas las acciones, servicios y trámites de Labora de manera accesible a la ciudadanía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo mensual de la interacción de la ciudadanía con las redes sociales. • Realizar una programación de redes sociales alineada con la planificación de campañas.
<p>Atención Ciudadana (2 personas) C-1, C-1</p>	
<p>1. Atender las dudas de la ciudadanía sobre los servicios que ofrece Labora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las consultas de la ciudadanía. Máximo 40-50. A partir de ese rango, el resto del departamento debe de apoyar. • Mantener actualizado (mensualmente) un repositorio de preguntas frecuentes. • Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo sobre las consultas
<p>Página web e Intranet (2 personas): C-1, C-2</p>	
<p>1. Dar a conocer Labora y sus servicios a las personas usuarias a través de los diferentes canales de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir a través del portal web todas las acciones, servicios y trámites de Labora de manera accesible a la ciudadanía. Se reportará una vez al mes. • Mantener actualizada diariamente la página web con todas las novedades. 1 hora diaria • Mantener actualizada la intranet con todas las novedades y el calendario de campañas.

Fuente: Elaboración propia

Para poder planificar la comunicació del organismo se crea en 2018 un grupo de Comunicación Interna en que hay dos representantes de cada una de las subdirecciones generales (en total 10 personas). En este grupo se deciden los contenidos de las campañas anuales que el servicio de comunicación difunde y se analiza su efectividad. Este grupo se reúne mensualmente, aunque la comunicación es diaria a través de un grupo de Teams.

5.4. Crisis sanitaria COVID

Cualquier institución es susceptible de sufrir una crisis. Esta realidad adquiere una dimensión especial en el caso de las administraciones públicas que se encargan de la defensa del bien común y del interés general y que tienen, por tanto, en la ciudadanía (de su ámbito de actuación) su razón de ser y el servicio público su sentido.

Una empresa puede tener una crisis y sufrirla sus clientes. El riesgo puede ser grave para la empresa (pérdida económica, pérdida de reputación, crisis de confianza en sus clientes...). La corporación evitará a toda costa el estallido o propagación de la amenaza porque su fin último es obtener un rendimiento económico, beneficios, y las consecuencias de una crisis pueden dar al traste con éstos.

La administración pública tiene, además, la obligación de “gestionarla” (la crisis) y es ahí donde adquiere su importancia trabajar la comunicación de crisis. Muchas de las amenazas a las que nos estamos viendo abocados en el actual contexto de globalización son difícilmente evitables: gripe aviar, gripe a, Covid-19... ningún país o clase social se ha visto salvada de sufrirlas en mayor o menor medida tal y como señala Ulrich con su teoría de la “sociedad de riesgo” (Ulrich, 2002).

Hace ahora un año el personal de Labora sufrió la peor crisis a la que se había enfrentado nunca: como consecuencia de la declaración del estado de alarma las oficinas de empleo (Espai Labora) cerraron sus puertas al público. Esto además coincidió con un momento en el que muchas de las empresas españolas se vieron obligadas a realizar ERTES que afectaron a 539.000 personas en la Comunitat Valenciana (fuente DG Trabajo). De un día para otro se tuvo que comunicar a los usuarios (muchos de ellos nuevos usuarios) cómo realizar sus trámites de manera telemática.

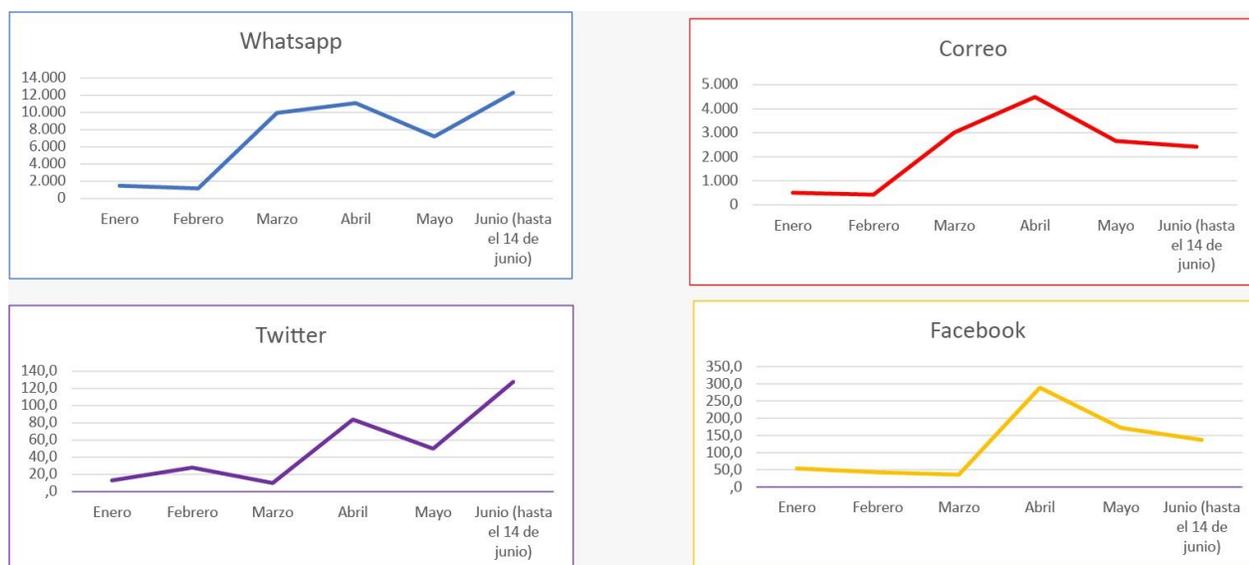
La situación de crisis sanitaria derivó en un incremento exponencial de las consultas relacionadas con Labora.

Cómo demuestran los gráficos todos los canales recibieron muchas más consultas que un periodo habitual. Así, se multiplicaron por 12 las interacciones con la ciudadanía a través del whatsapp y por 5 a través del correo.

	ATENCIÓN CIUDADANA			
	<u>WHATSAPP</u>	CORREO	<u>TWITTER</u>	<u>FACEBOOK</u>
Enero	1.488	505	13	54
Febrero	1.173	428	28	43
Marzo	9.931	3.010	10	36
Abril	11.090	4.488	84	289
Mayo	7.200	2.663	50	172
Junio (hasta el 14 de junio)	12284	2421	128	137

Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

Esta situación provocó que el Departamento de Comunicación tuviera que poner en marcha un nuevo dispositivo de *WhatsApp*.



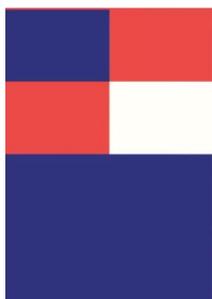
Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

5.5. Identidad visual Labora

La identidad visual de Labora se generó en 2018 y formó parte de un cambio estructural del Servicio Valenciano de Empleo y Formación²⁰.

El Estudio de diseño Menta ideó el nuevo nombre, Labora, y una nueva identidad visual que cuenta con un manual de marca que está disponible en la página web²¹

LABORA



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

La identidad visual se acompañó de un *toolkit* de fotografías, más cercanas y humanas, y la elaboración de una serie de *copys* para cerrar la construcción del contexto del concepto del trabajo.

²⁰ <https://www.lasprovincias.es/economia/labora-nuevo-servef-20181017152201-nt.html>

²¹ <https://labora.gva.es/documents/166000883/166315607/Manual+de+marca+LABORA.pdf/55cd70f3-8dea-48d4-ace9-64eb61fa2cd0>



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

6. CANALES DE COMUNICACIÓN

Labora dispone de cuatro canales a través de los cuales atiende a la ciudadanía:

- Página web: www.labora.gva.es
- Redes Sociales: @GvaLabora
- Correo electrónico: labora@gva.es
- Teléfono 012. Este es el único servicio de atención ciudadana que no se realiza desde el propio organismo. Es un teléfono de asistencia de todos los servicios de la Generalitat.

6.1. Portal web

El portal web de Labora organiza la información en tres grandes bloques atendiendo a los públicos a los que se dirige:

Ciudadanía/Empresas/Entidades:



Fuente: labora.gva.es

La *home* se abre por defecto en el apartado de ciudadanía y por los principales servicios que se ofrecen; empleo, formación, ayudas.



Fuente: labora.gva.es

La parte más institucional del organismo se sitúa en la portada de la *home* pero en la parte inferior, a la que se accede a través de *scroll*.

La web realiza uso de los banners como forma de captar la atención de los usuarios/as a través de imágenes que enlazan con la información que queremos transmitir.

También dispone en un primer nivel de un apartado de actualidad y eventos para difundir las novedades. Asimismo, dispone de una ventana emergente para resaltar los avisos más importantes.

Usabilidad:

- El menú solo tiene dos niveles. El primer nivel cuenta con 4 elementos desde los que se accede a un segundo nivel, pero cuando hacemos clic en un elemento de segundo nivel se muestra un nuevo menú de esa categoría, pero este se encuentra debajo de la cabecera. La página web no utiliza “migas de pan” para guiar a la ciudadanía.

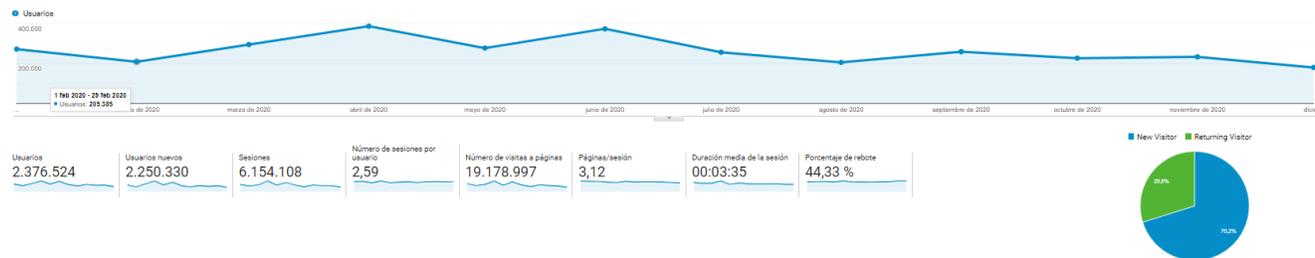


- El diseño de la página con abundante información dificulta encontrar empleo y formación, dos de los principales servicios de Labora que requieren más de 5 clics.
- Contacto: La *home* ofrece en el primer nivel la manera de contactar.



Tráfico:

A la hora de analizar los datos de analítica web se ha cogido como muestra el periodo desde el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020. Durante este tiempo la página web de LABORA obtuvo un total de 6.154.108 visitas (sesiones) entre 2.376.524 usuarios, de los cuales el 70% eran nuevos usuarios, que accedieron por 19.178.997 páginas internas con una media de 3,12 páginas por sesión y una duración estimada de 00:03:35 minutos. Los datos demográficos no están activados en Google Analytics, por lo que es imposible conocer la edad ni el sexo de los usuarios.



Fuente: Google Analytics

La fuente de tráfico que más visitas atrajo a la web de LABORA fue mediante **Google (tráfico orgánico)** con un **73,10%** de las visitas, mientras que el tráfico proveniente de Email fue la que menos tráfico generó, en torno al 0,01%.

En la imagen siguiente podemos ver el TOP 5 de las páginas de destino más visitadas.

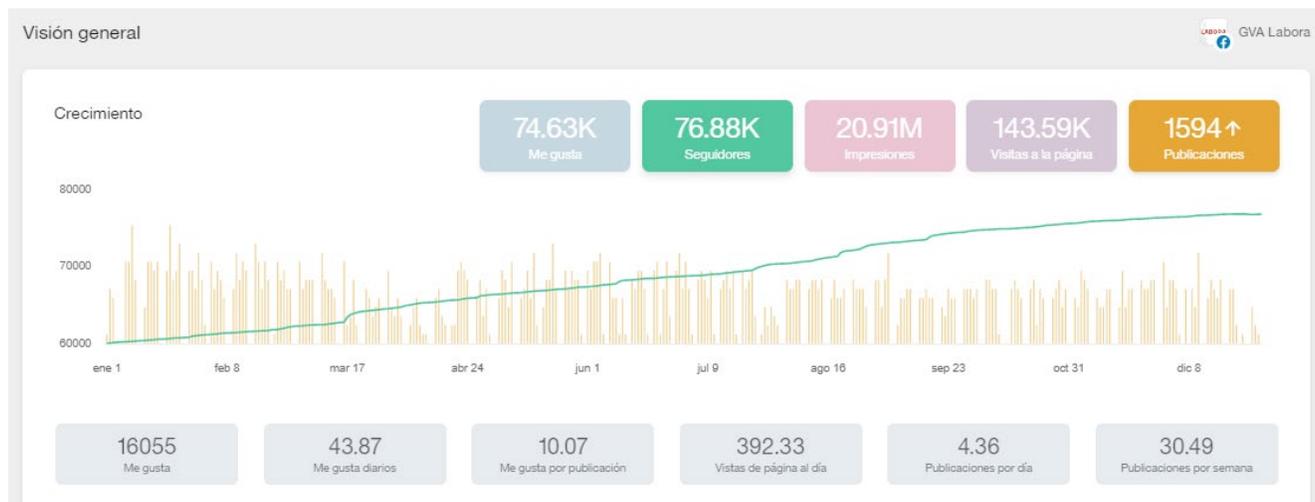
Página de destino	Adquisición			Comportamiento		
	Sesiones	% de nuevas sesiones	Usuarios nuevos	Porcentaje de rebote	Páginas/sesión	Duración media de la sesión
	6.154.108 % del total: 100,00 % (6.154.108)	36,61 % Media de la vista: 36,57 % (0,11 %)	2.252.759 % del total: 100,11 % (2.250.330)	44,33 % Media de la vista: 44,33 % (0,00 %)	3,12 Media de la vista: 3,12 (0,00 %)	00:03:35 Media de la vista: 00:03:35 (0,00 %)
1. /es/ciudadania	1.132.827 (18,41 %)	31,92 %	361.554 (16,05 %)	26,15 %	3,92	00:04:23
2. /va/ciudadania	752.024 (12,22 %)	46,32 %	348.372 (15,46 %)	35,40 %	3,64	00:03:35
3. /es/mirenovacion	413.503 (6,72 %)	35,16 %	145.390 (6,45 %)	58,01 %	2,69	00:03:18
4. /es/inscripcion	303.949 (4,94 %)	50,89 %	154.683 (6,87 %)	12,03 %	4,84	00:05:39
5. /es/ofertas-de-empleo-gvajobs	249.743 (4,06 %)	26,81 %	66.953 (2,97 %)	62,80 %	2,36	00:02:32

Fuente: Google Analytics

6.2. Facebook @GvaLabora



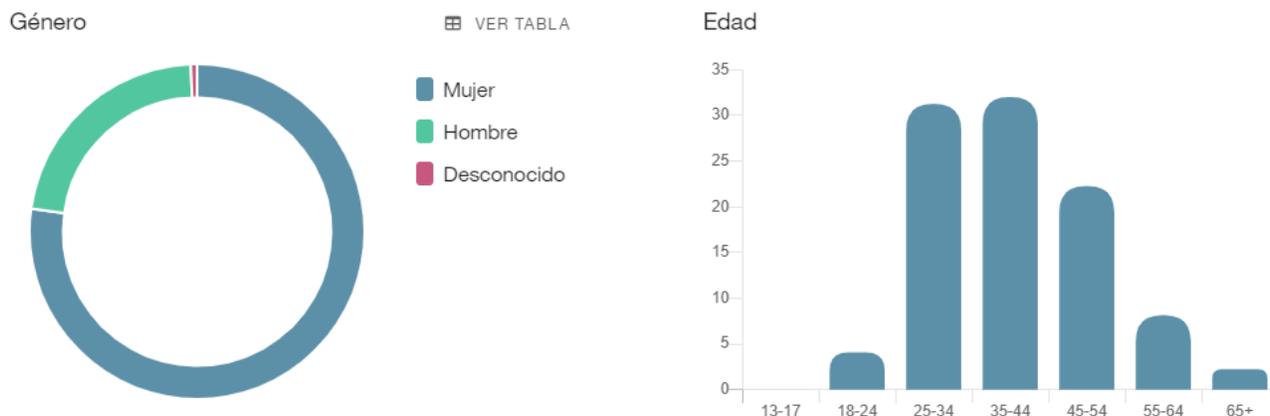
Fuente: Análisis Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Durante todo el año 2020 podemos apreciar que se ha terminado el año con un total de 17.876 seguidores brutos **(+30% de aumento)**.

Analizando el público objetivo de Facebook de @gvalabora, un **77,2% son mujeres**, de principalmente dos franjas de edad: **25-34 años (31,20%)** y **de 35-44 años (32%)**.



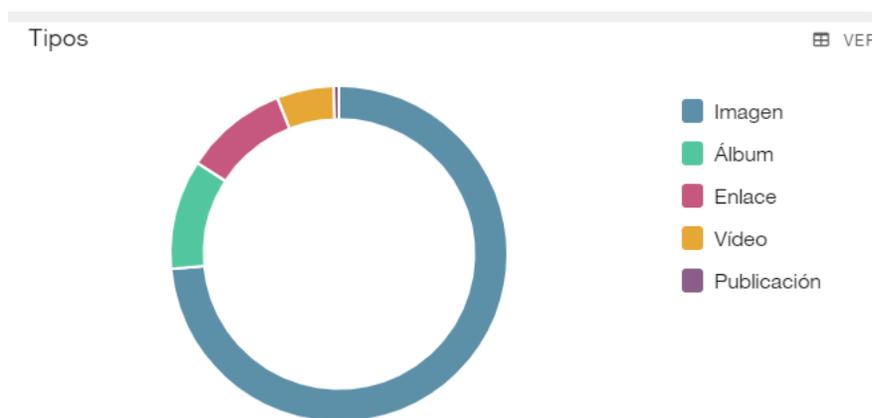
Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

En general, los datos respecto a la interacción con las publicaciones son los siguientes:



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

En lo referente al tipo de publicaciones realizadas, predominan las publicaciones de imagen, 1.173 publicaciones, frente a solo 87 publicaciones de vídeo.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Mostramos a continuación las tres publicaciones que mejores resultados han obtenido en interacciones y *engagement*:

GVA Labora
Publicado por Ana Perales ·
16 de marzo de 2020 ·

!! Información importante
Si has resultado afectado por un ERTE NO tienes que hacer ningún trámite.
La empresa proporcionará tus datos a #labora y el #sepe
Te daremos de alta para que puedas cobrar la prestación de manera automática.

LABORA INFORMA

Si eres una persona **afectada por un ERTE**, le interesará saber **no ha de fer cap gestió**.

La seva empresa comunicarà les seues dades a **LABORA** i nosaltres els donarem automàticament d'alta al sistema i farem els tràmits per al reconeixement de les seues dades.

607 Me gusta 266 comentarios 1924 veces compartida

Rendimiento de tu publicación

174997 Personas alcanzadas

443 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

26762 Clics en publicaciones

3386 Visualizaciones de fotos	36 Clics en el enlace	23340 Otros clics
---	---------------------------------	-----------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

1 Ocultar todas las publicaciones	8 Ocultar publicación
0 Denunciar como spam	0 Ya no me gusta esta página

443 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO DE MARCA Ver desglose

174997 Alcance total	174997 Alcance orgánico	0 Alcance pagado
191259 Impresiones totales	191259 Impresiones orgánicas	0 Impresiones de pago

GVA Labora
Publicado por Susana Carrasco Campos · 16 de septiembre de 2020

En #València es necessiten #infirmers/#infermeres per a #Hospital #General #Universitari. Llocs oferits: 50
Pots inscriure't a través d'aquest enllaç: https://puntlabora.gva.es/conso.../consulta/detalleo_ferta...

En #València, se necessiten #enfermeros/#enfermeras para el #Hospital #General #Universitario. 50 puestos
Puedes inscribirte a través de este enlace https://puntlabora.gva.es/conso.../consulta/detalleo_ferta...

GENERALITAT VALENCIANA **Punt LABORA**

INFERMEROS/AS HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO D VALENCIA

Rendimiento de tu publicación

219344 Personas alcanzadas

461 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

15406 Clics en publicaciones

9751 Visualizaciones de fotos	568 Clics en el enlace	5087 Otros clics
-------------------------------	------------------------	------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

3 Ocultar todas las publicaciones	8 Ocultar publicación
0 Denunciar como spam	0 Ya no me gusta esta página

461 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO DE MARCA Ver desglose

219344 Alcance total	219344 Alcance orgánico	0 Alcance pagado
272718 Impresiones totales	272718 Impresiones orgánicas	0 Impresiones de pago

GVA Labora
Publicado por Ana Perales · 23 de julio de 2020

Inscríbete en #puntlabora: <https://bit.ly/30AIPdl>

Esta oferta ya ha superado el número de candidatos. Sentimos las molestias. Diariamente se publican nuevas ofertas.

GENERALITAT VALENCIANA **Punt LABORA**

MONITORES COMEDOR ESCOLAR PROVINCIAS ALICANTE Y VALENCIA

El gestor de l'oferta: TORRENT
El código de l'oferta: 548657/0
Fecha de publicación: 23/07/2020
Lugar de publicación: TORRENT (VALENCIA)

Descripció del lloc

SE NECESITA CUBRIR 25 PUESTOS DE MONITOR DE COMEDOR ESCOLAR PARA INCORPORACIÓN EN SEPTIEMBRE.
LUGAR DE TRABAJO: TORRENT (VALENCIA)

Rendimiento de tu publicación

166770 Personas alcanzadas

30 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

27398 Clics en publicaciones

17387 Visualizaciones de fotos	2244 Clics en el enlace	7767 Otros clics
--------------------------------	-------------------------	------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

5 Ocultar todas las publicaciones	5 Ocultar publicación
0 Denunciar como spam	0 Ya no me gusta esta página

30 Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO DE MARCA Ver desglose

166770 Alcance total	166770 Alcance orgánico	0 Alcance pagado
198994 Impresiones totales	198994 Impresiones orgánicas	0 Impresiones de pago

Las publicaciones que más *engagement* tienen son las relacionadas con ofertas de empleo o las que resuelven dudas sobre los ERTES.

Análisis de la competencia:

Nombre	Likes de la página	Posts	Reacciones	Comentarios	Compartido	Engagement
Empleo Andalucía	200.187	1.386	6.28	1.40	6.48	.07
Extremaduratrabaja - Sexpe	101.803	300	8.66	.93	12.69	.22
GVA Labora	78.286	1.249	19.16	2.68	30.52	.67
Servei Públic d'Ocupació de Catalunya - SOC	25.238	105	16.75	1.51	19.35	1.49
Lanbide	12.899	65	2.71	.25	.78	.29

Fuente: Datos de Metricool del 15 de agosto de 2020 al 15 de agosto de 2021

GVALabora publica un **650 %** más que Lanbide, el Servicio de Empleo del País Vasco (la segunda entidad de empleo que más publica). En consecuencia, de este alto número de publicaciones, el número de comentarios y de publicaciones compartidas también.

6.3. Instagram



Fuente: Análisis Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020



A rasgos generales, durante el año 2020 se ha conseguido un total de **3.984 nuevos seguidores**, aumentando una media de 10,89 seguidores/día.

El público que interactúa con las publicaciones en Instagram de @gvalabora es en su mayoría público femenino (78,8%). En cuanto a la edad, podemos apreciar que rejuvenece un poco el perfil de público (25-34 años un 36,2%).



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

A lo largo de todo el año 2020 se han realizado un total de **398 publicaciones**, una media de una publicación diaria, consiguiendo con ellas los siguientes datos:



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

En cuanto a las **interacciones** conseguidas por estas publicaciones tenemos los siguientes datos:



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

El TOP 5 de publicaciones con mayor número de likes y comentarios es el siguiente:

	Tipo	Fecha	Impresiones	Alcance	Likes ↓	Guardado	Comentarios	Interacciones	Engagement ?
#OfertadeTrabajo La Agencia Valenciana d...	📄	jun 10, 2020 2:19PM	8.02k	7.23k	217	37	47	301	41.66
#BuenosDias ¿Sabes qué buscan las...	📄	may 26, 2020 10:27AM	6.74k	6.4k	154	69	6	229	35.78
INFORMACIÓN IMPORTANTE !! LABORA h...	📄	mar 16, 2020 12:44PM	5.02k	4.65k	149	6	7	162	34.88
L'alumnat treballador de #EiFormem de...	📄	ago 13, 2020 11:00AM	5.45k	4.38k	130	3	2	135	30.81
#BonDia Ens complau mostrar-vos...	📄	mar 26, 2020 11:03AM	3.94k	3.24k	130	1	2	133	41.05

Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Como punto en común de las publicaciones con más interacciones es que todas tratan sobre temas relacionados con ayudas a autónomos, empleo en la Generalitat Valenciana y renovación automática de la demanda de empleo. Se publican los mismos contenidos que en Facebook.

Análisis de la competencia:

Nombre	Usuario	Seguidores	Posts	Likes	Comentario	Engagement
LABORA	@gvalabora	13.159	322	48.57	1.51	3.81
Servicio Andaluz de Empleo	@saempleo	3.898	1673	3.68	1.19	1.25

Fuente: Datos de Metricool del 15 de agosto de 2020 al 15 de agosto de 2021

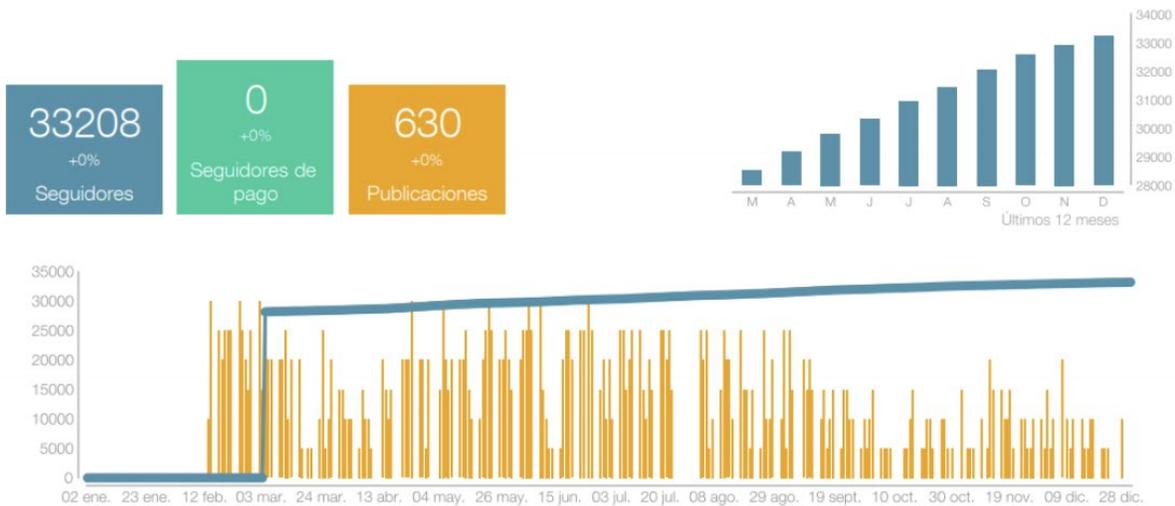
De los servicios de empleo analizados únicamente el Servicio de Empleo Andaluz tiene cuenta en Instagram con menor alcance que Labora.

6.4. Linkedin



Fuente: Análisis Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

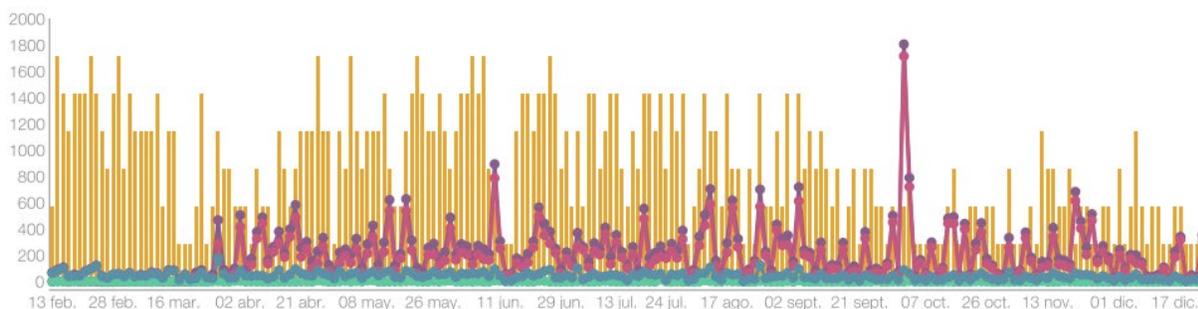
De los datos extraídos constatamos un **crecimiento exponencial de seguidores durante todo el año**, alcanzando un total de 33.208 nuevos seguidores. En cuanto a las impresiones, alcanzaron un pico máximo en abril y han ido a menos con el paso de los meses.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Durante los 12 meses analizados los “Me gusta” y los comentarios se han mantenido estables, pero llama la atención que, con una comunidad tan amplia, la media de “Me gusta” que se registra es de

60, siendo el máximo conseguido en una publicación 122, lo que no supone ni el 1% de interacción de usuarios con las publicaciones.



En cuanto a la comparativa con **otros servicios de empleo nacionales**, constatamos que **ni Cataluña ni Andalucía cuentan con esta red social abierta** en sus servicios de empleo, y el País Vasco, que sí tiene cuenta abierta, tiene alrededor de un 50% menos de seguidores que LABORA.

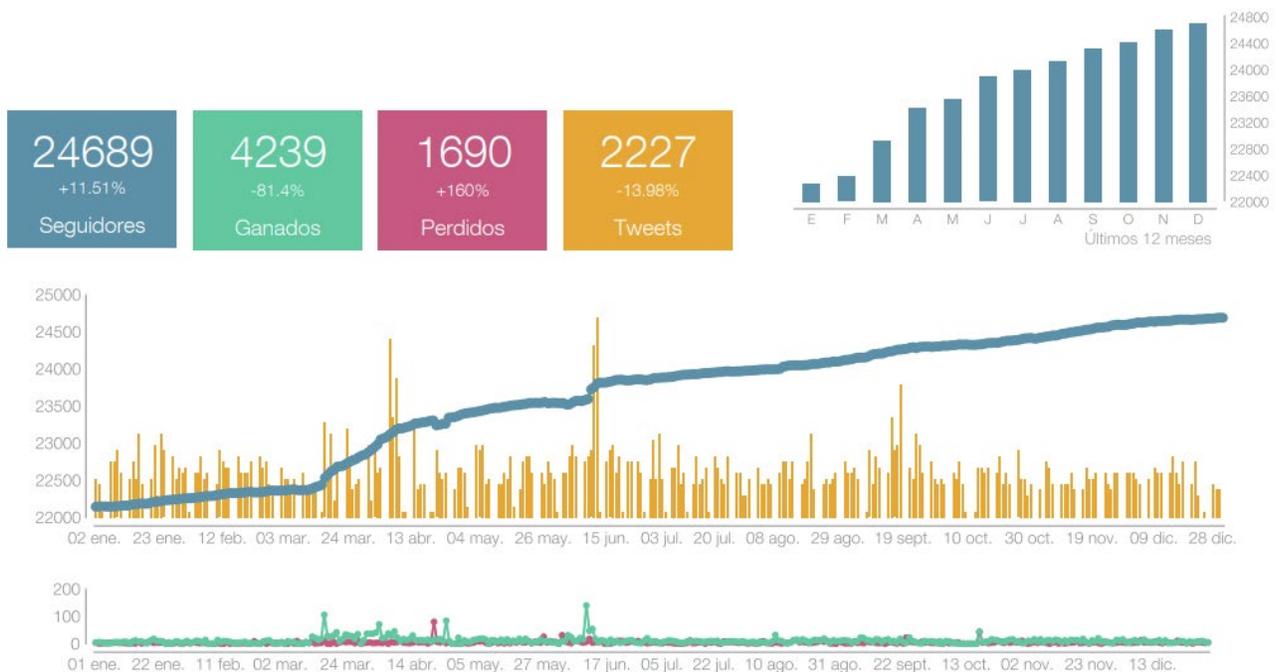
6.5. Twitter



Fuente: Análisis Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Según los datos que observamos, durante los 12 meses analizados ha habido un aumento constante de seguidores, experimentando crecimiento todos los meses.

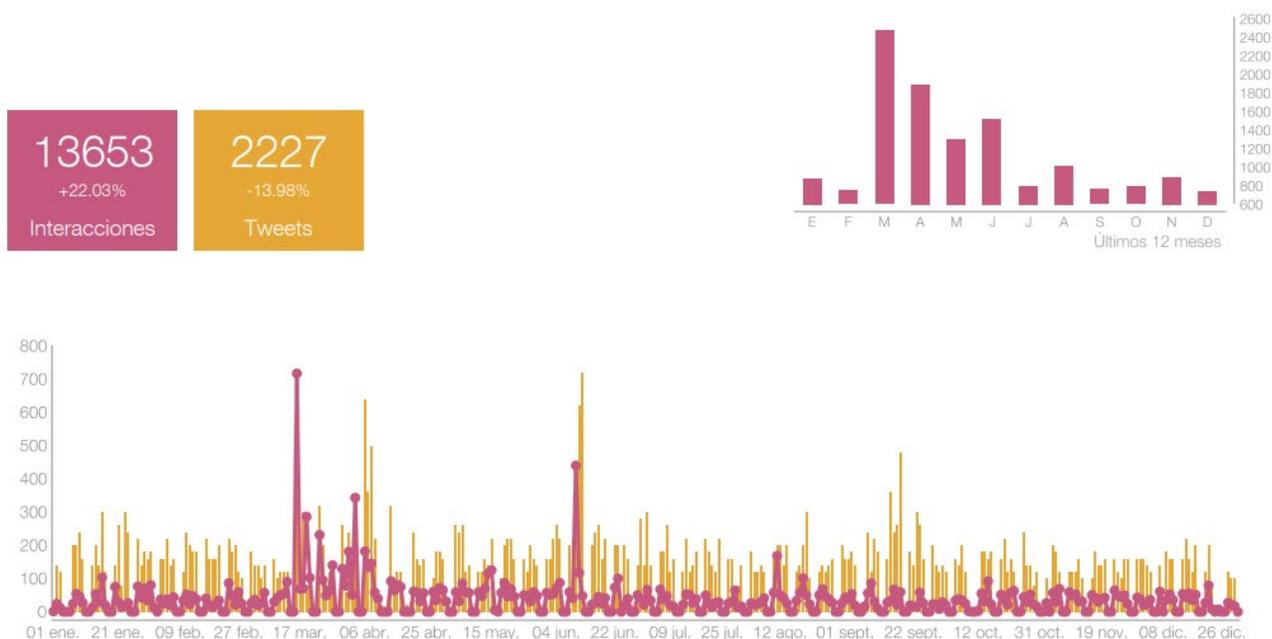
De los datos de tweets, si hacemos una media total, se desprende que **se publica una media de 6 tweets diarios**.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Las menciones aumentaron considerablemente durante los meses de confinamiento, y posteriormente se han mantenido constantes, siendo aproximadamente unas **1.000 menciones al mes**. Tomamos este dato como referencia, ya que la situación excepcional de los primeros meses del año pasado puede desvirtuar los datos medios.

Tal y como hemos comentado en el punto anterior, los datos concretos de este periodo los consideraremos de junio a diciembre, ya que las interacciones durante el primer periodo fueron muy superiores a las de una situación normal. Por tanto, **podemos considerar una media alrededor de 500-600 interacciones mensuales**.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Publicaciones más visitadas



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Comparativa:

Nombre	ScreenName	Seguidores	Siguiendo	Tweets	Likes	Retweets
ExtremaduraTrabaja	@extremtrabaja	67.449	430	1.039	1.10	1.60
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	@EmpleoJunta	33.423	3.217	550	9.44	6.28
Ocupació	@ocupaciocat	29.382	5.801	578	10.90	7.12
GVA LABORA	@GVALabora	25.758	889	1.631	3.35	2.38
Lanbide	@lanbideejgv	12.593	849	233	.91	.45

Fuente: Datos de Metricool del 15 de agosto de 2020 al 15 de agosto de 2021

Con esta comparativa constatamos que **los seguidores de GVALabora son inferiores** a los del Servicio Andaluz de Empleo y a los del Servicio de Empleo de Extremadura. El *engagement* en Labora es inferior a los otros servicios de empleo.

6.6. Youtube



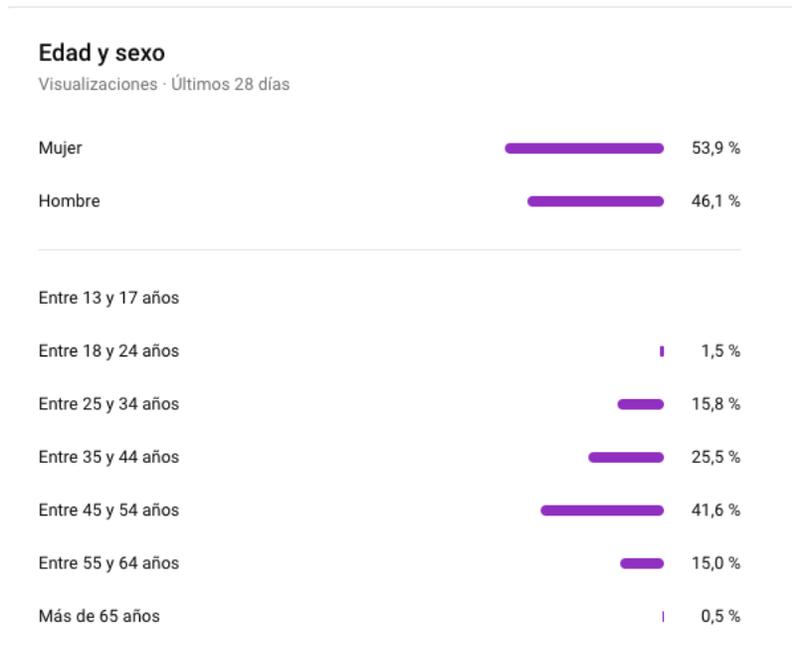
Fuente: Análisis Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

En el año 2020 el canal ha tenido un total de **238.400 visualizaciones** (4.700 horas de visualización), 1.400 suscriptores con un total de 54 publicaciones en el último año.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

En cuanto a la audiencia vemos que la **segmentación por sexos está muy equilibrada** y que las principales franjas de edad son entre 35–44 años y 45-54 años.



Fuente: Metricool del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020

Comparativa:

Nombre	Suscriptores	Visualizaciones totales	Videos	Me Gusta	No me gusta	Comentarios
GVA Labora	4.760	284.635	57	37.12	1.47	2.06
Lanbide	2.460	545.725	0	.00	.00	.00
Servicio Andaluz de Empleo	1.850	53.961	32	.00	.00	.00
ExtremaduraTrabaja	80	9.345	0	.00	.00	.00

Labora es el Servicio de Empleo con más suscriptores de los analizados.

6.7. Correo electrónico (labora@gva.es)

Labora dispone de una dirección de correo electrónico de información (labora@gva.es) para consultas de carácter general.

Se contestan una media de 1.500 correos mensuales, alrededor de 75 por día laborable.

Mensualmente se realiza un informe cuantitativo y cualitativo (escucha activa) que permite rediseñar la estrategia comunicativa. Así, por ejemplo, si un mes se han detectado más consultas sobre un determinado procedimiento, a la hora de planificar los contenidos se refuerza esa área. Muchos de los tutoriales que se han realizado en el departamento surgen precisamente de la detección de esa necesidad en el análisis que se realiza sobre las preguntas de las personas usuarias.



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

2021	ESTADÍSTICAS CORREO MARZO					
	INSERCIÓN	FORMACIÓN	FOMENTO	SEPE	OTROS	TOTAL DIA
1	44	18	3	6	13	84
2	33	10	4	3	6	56
3	25	17	6	9	8	65
4	50	12	6	4	5	77
5	30	10	6	0	11	57
6						0
7						0
8	30	8	5	4	8	55
9	69	18	4	4	10	105
10	45	12	6	3	4	70
11	46	13	11	4	10	84
12	52	5	4	5	5	71
13						0
14						0
15	87	10	9	6	9	121
16	68	5	1	5	4	83
17	101	13	5	9	15	143
18	67	6	5	8	10	96
19						0
20						0
21						0
22	94	9	7	4	10	124
23	121	10	6	9	14	160
24	83	3	4	6	4	100
25						0
26						0
27						0
28						0
29						0
30						0
31						0
TOTAL MES SEC.	1045	179	92	89	146	1551
TOTAL + SEC.	2553	638	520	336	452	4505

Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

Para contestar las consultas, el Servicio de Comunicación dispone de un repositorio de respuestas frecuentes que periódicamente es revisado por todas las subdirecciones generales.

Asimismo, el Servicio ha aprobado recientemente un protocolo para unificar la respuesta a la ciudadanía. Este documento se generó en la pandemia tras el crecimiento exponencial de las consultas de las personas desempleadas (se multiplicaron por cinco las consultas).

6.8. Conclusiones canales de atención ciudadana

1. Las redes sociales de LABORA encabezan el *ranking* nacional de los servicios públicos de empleo en cuanto a número de seguidores y generación de contenidos, y han contribuido a aumentar el tráfico de su portal web en los últimos años y a generar una reputación online positiva.
2. Únicamente es superado en Facebook y Twitter por el Servicio de Empleo de Extremadura y en twitter por el Servei d'Ocupació de Catalunya. Asimismo, es el Servicio de Empleo con más suscriptores en YouTube y el único con un blog propio.
3. El *engagement* de la marca en redes sociales es bajo, sobre todo en la red social twitter, ya que se publican los mismos contenidos en todos los perfiles propios sin tener en cuenta las necesidades de cada red y la segmentación de sus públicos.
4. El público de las redes sociales de Labora es fundamentalmente femenino. La edad de penetración es mayor de 35 años excepto en Instagram donde baja un poco el rango. La red social más equilibrada en cuanto a edad y sexo es Youtube.
5. La mayoría de las publicaciones son de servicio público. Los contenidos con vídeo e imagen (ofertas de empleo, por ejemplo) son los que más *engagement* producen.
6. Desde sus inicios, la web de Labora genera un enorme tráfico que se ha visto incrementado en el último año con 6.154.108 visitas a 19.178.997 páginas internas. El 73,10% de las sesiones provenían de Google y el 20,35% de visitas directas al portal. Sin embargo, la experiencia del usuario en la web es compleja y presenta numerosos parámetros irregulares.
7. Teniendo en cuenta el nivel de consultas de atención ciudadana realizada por correo electrónico es susceptible de ser automatizada a través de la inteligencia artificial con un chatbot o Telegram.

7. DAFO

Una vez analizado nuestro entorno y el contexto en el que Labora realiza su trabajo se ha realizado un diagnóstico que nos permitirá guiarnos en nuestro plan de comunicación:

- **Debilidades:**

Entre las debilidades de nuestro organismo la desconfianza, el desconocimiento de sus funciones y la gran variedad de públicos a los que se dirige resaltan sobre el resto. Estos serán nuestros retos a los que nos enfrentamos en nuestro organismo público

- **Amenazas:**

En posibles amenazas que dificultan la labor de Labora destaca la posibilidad de que se desarrollen pandemias sanitarias como la que estamos padeciendo y los ataques cibernéticos.

- **Fortalezas:**

Entre las fortalezas del Servicio de Empleo destaca el hecho de que nuestro principal público, las personas desempleadas, es cautivo al tener que estar inscrito en Labora para acceder a las prestaciones de desempleo, la capacidad de reacción al tener unas redes sociales con gran seguimiento y la vertebración en el territorio de la Comunitat, con 54 centros.

- **Oportunidades:**

Como oportunidades de Labora destaca que la pandemia ha incrementado el número de personas inscritas en nuestro sistema lo que ha posibilitado que conozcan nuestros servicios.

<ul style="list-style-type: none">• Brecha digital• Gran diversidad de públicos con necesidades diferentes.• Desconfianza del servicio público• Poco conocimiento de la marca Labora y dificultad de diferenciación con SEPE.• Complejidad en los trámites.• Dependencia de sistemas informáticos• Por la Covid-19, escaso contacto humano	<ul style="list-style-type: none">• Críticas• Pérdida de control de la opinión pública• Pandemias, ataques cibernéticos• Excesiva dependencia de los presupuestos públicos, co-financiaciones• Cambios de ciclos políticos...
<ul style="list-style-type: none">• Público principal cautivo• Capacidad de reacción ante adversidades (rrss consolidadas)• Facilidad de llegar a todo el mundo con las nuevas tecnologías.• Numerosos centros físicos por todo el territorio autonómico.	<ul style="list-style-type: none">• Cercanía a la ciudadanía.• Llegamos a más número de personas.• Proyectos de participación ciudadana.• La pandemia ha permitido potenciar la información y respuesta ágil.

Fuente: Elaboración propia

8. OBJETIVOS

Objetivos del plan de comunicación de Labora:

1. Generar notoriedad sobre los servicios que ofrece Labora de orientación, formación para el empleo e intermediación.
2. Generar confianza y legitimidad hacia el Servicio Valenciano de Empleo y Formación.
3. Fomentar la participación de las personas receptoras de los servicios de Labora en los mismos.

De esta manera, planteamos unos objetivos para el plan de comunicación de Labora que sean evolutivos. Cada uno será consecuencia del anterior.

- Informar
- Persuadir
- Motivar

En este sentido, nuestra primera meta es que las personas conozcan Labora, que sepan qué hace, para qué sirve, qué utilidades tiene y qué servicios ofrece.

La segunda es que tengan una opinión favorable sobre el Servicio de Empleo, que crean que es útil, que sirve para algo, que les puede beneficiar.

Y por último, queremos que la ciudadanía utilice Labora, que se inscriba, que acuda a sus cursos, que vaya a sus talleres, que pida cita.

Sin el objetivo informativo, si no nos conocen, difícilmente van a poder opinar positivamente sobre nosotros y, por último, utilizar nuestros servicios.

Indicadores de los objetivos:

Se han establecido unos indicadores generales que permitirán comprobar y analizar el cumplimiento del plan de comunicación. Estos indicadores se concretarán en las acciones y tácticas.

1. **Generar notoriedad.** Conseguir más impactos en prensa y más seguidores en redes sociales.
2. **Generar confianza.** Conseguir más *engagement* entre las personas usuarias, más comentarios e interacciones. Encuestas de satisfacción.
3. **Fomentar la participación.** Medición de las personas que utilizan nuestros servicios tras las campañas de comunicación.

9. PÚBLICO OBJETIVO

Una vez hemos definido en nuestro plan de comunicación cuáles son nuestras necesidades y nuestras metas, tenemos que determinar cuáles son nuestros públicos: a quién nos dirigimos.

Como señala Amalia López Acera, “existe la creencia de que en las Administraciones Públicas nos dirigimos siempre a la ciudadanía en general, pero esto constituye un error para la planificación de la comunicación” (López Acera, Guía para elaborar un plan de comunicación en una administración pública, 2021, pág. 111).

Pensemos en Labora. Efectivamente, como ya hemos estudiado en el contexto social de nuestro entorno nuestros servicios se ofrecen de manera mayoritaria a las personas desempleadas para la Comunitat pero como ya hemos podido comprobar en la fase análisis, bajo el paraguas del desempleo se resguardan muchos grupos y colectivos diversos: jóvenes, mayores, mujeres, hombres, con formación, sin formación...

Cada uno de ellos requiere de una estrategia, un mensaje y un registro diferente. Si queremos que los jóvenes conozcan todo lo que les puede ofrecer Labora para mejorar su empleabilidad no podemos confiar por ejemplo en difundir a través de Facebook que, como hemos podido comprobar a través de nuestro diagnóstico, es una red social en la que no nos siguen de manera mayoritaria. Probablemente tengamos que pensar en comunicarnos con ellos a través de otros canales como Tik Tok o Twitch. Tampoco podemos además emplear el mismo lenguaje. Un registro excesivamente formal provocará su rechazo. Se trata, en definitiva, de adaptar mensaje y estrategia a cada uno de nuestros públicos.

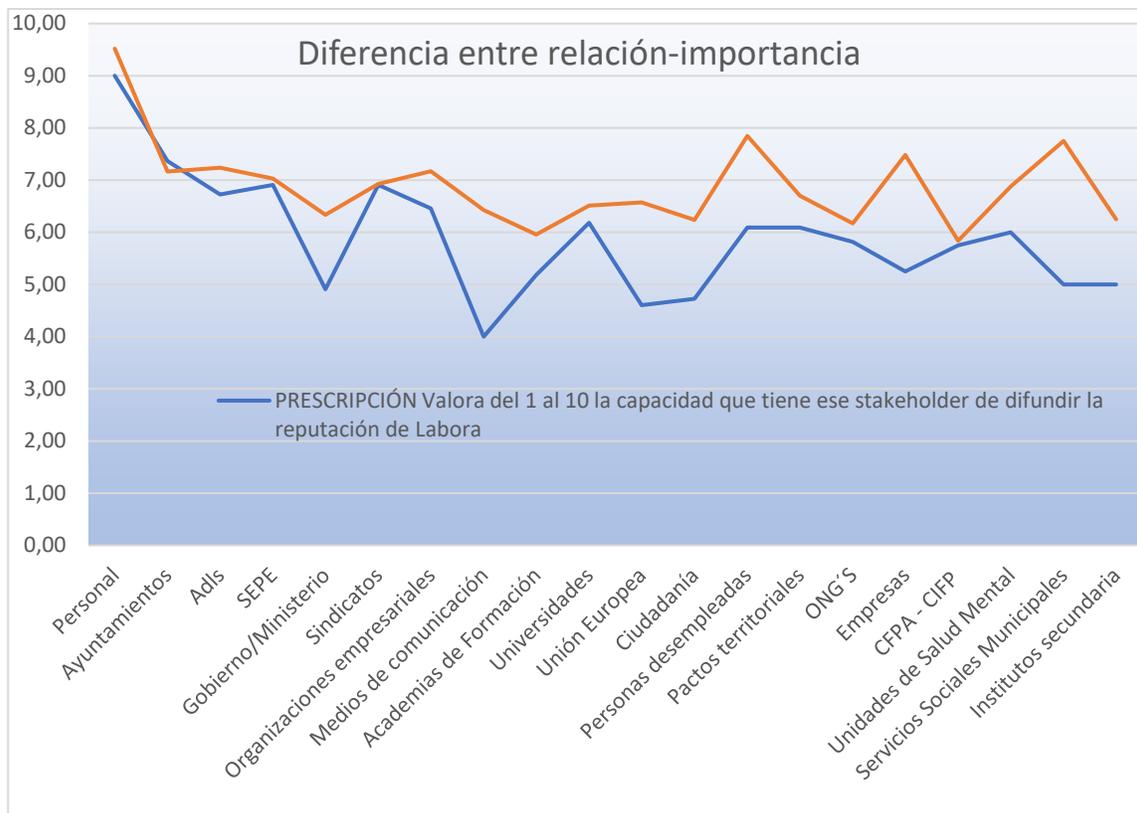
Con el fin de poder conocer en profundidad los públicos a los que nos dirigimos de manera preferente se ha llevado a cabo un estudio para realizar el mapeo y jerarquización de *stakeholders*.

En la tabla siguiente se recoge, para cada uno de los públicos identificados, la valoración otorgada a la percepción actual con ese grupo de interés así como las valoraciones de la incidencia en el presente, en el futuro y la capacidad que tienen de difundir la reputación de Labora. Se ha utilizado una escala de 1 a 10 donde 1 indica una valoración muy mala y 10 muy buena.

Listado stakeholders	RELACIÓN	PRESENTE	FUTURO	PRESCRIPCIÓN	MEDIA IMPORTANCIA
	Valora del 1 al 10 la percepción actual con ese grupo de interés, donde 1 es muy mala y 10 muy buena	Valora del 1 al 10 la incidencia de ese stakeholder en la capacidad de Labora para lograr sus objetivos	Valora del 1 al 10 la importancia de ese stakeholder en el desarrollo y crecimiento de Labora	Valora del 1 al 10 la capacidad que tiene ese stakeholder de difundir la reputación de Labora	
Personal	9,00	9,64	9,86	9,57	9,52
Ayuntamientos	7,36	6,93	6,71	7,64	7,16
Adls	6,73	7,21	7,14	7,86	7,24
SEPE	6,91	6,50	8,00	6,71	7,03
Gobierno/Ministerio	4,91	6,50	7,29	6,64	6,33
Sindicatos	6,91	6,00	7,29	7,50	6,92
Organizaciones empresariales	6,45	6,29	7,64	8,29	7,17
Medios de comunicación	4,00	6,15	6,46	9,08	6,42
Academias de Formación	5,18	6,21	6,29	6,14	5,96
Universidades	6,18	5,64	6,93	7,29	6,51
Unión Europea	4,60	7,46	8,23	6,00	6,57
Ciudadanía	4,73	6,00	6,57	7,64	6,24
Personas desempleadas	6,09	8,07	8,43	8,79	7,84
Pactos territoriales	6,09	6,00	6,93	7,79	6,70
ONG'S	5,82	5,71	6,29	6,86	6,17
Empresas	5,25	7,83	8,33	8,50	7,48
CFPA - CIFP	5,75	5,60	6,00	6,00	5,84
Unidades de Salud Mental	6,00	6,00	8,50	7,00	6,88
Servicios Sociales Municipales	5,00	6,00	10,00	10,00	7,75
Institutos secundaria	5,00	4,00	8,00	8,00	6,25

Fuente: Elaboración propia a través de la encuesta realizada al personal de Labora

En el gráfico siguiente se muestra la diferencia entre la relación actual de los stakeholders y la importancia que les otorgamos.:



Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos permite detectar cuáles son los públicos en los que Labora debe volcar su estrategia comunicativa, aquellos donde la distancia entre importancia y relación es mayor: **organizaciones empresariales e Institutos de Secundaria.**

Asimismo, se ha realizado una clasificación de los grupos de interés tomando como referencia lo establecido por el estándar “AA1000 StakeholderEngagement” de Accountability con la adaptación realizada por el doctor en comunicación Jorge Tolsá²².

De acuerdo con este estándar, **el método para identificar** a los grupos de interés debería **contemplar el alcance de la relación** o compromiso que se ha establecido con dicho *stakeholder*, y puede estar **guiado por atributos** como los siguientes:

Sentimiento: indica si el sentimiento de la persona institución analizada en relación a Labora es positivo, negativo o neutral. Según el grado en que el actor esté dispuesto a apoyar o luchar contra Labora se pueden categorizar 5 niveles de sentimiento:

Embajador/Favorable/Neutral/Crítico/Activista

Influencia: Indica el poder de la persona o institución. Esto está determinado por dos factores:

1. Capacidad de hacer oír su voz/llegar a las partes interesadas clave (es decir:aparición en los medios, relación con los tomadores de decisiones,etc.)
2. Su autoridad/grado de experiencia en la materia.

Según esto, se pueden categorizar 3 niveles de influencia:

- a. Alta
- b. Moderada
- c. Baja

Escala de Clasificación

1. Personal

Sentimiento: Favorable

Influencia: Moderada

²² Accountability: AA1000 StakeholderEngagementStandard 2015. Disponible en: <https://www.accountability.org/>

Enlace al proyecto: Labora tiene alrededor de 1.400 trabajadores. Su implicación en el proyecto de comunicación del Servicio Valenciano de Empleo es vital para lograr poder llegar a toda la ciudadanía. No obstante, de momento es un colectivo que, salvo alguna excepción, está desafectado. Por esa razón, el plan de comunicación primará la comunicación interna-

2. Ayuntamientos

Sentimiento: Favorable

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Los ayuntamientos son la administración más cercana al ciudadano a la vez que representa uno de los públicos como beneficiaria de muchas de sus actuaciones y servicios.

3. Agentes de Desarrollo Local (ADL)

Sentimiento: Embajador

Influencia: Moderada

Enlace al proyecto: Los agentes de desarrollo son grandes embajadores de nuestro proyecto. No obstante, su influencia es, en muchas ocasiones, limitada.

4. SEPE

Sentimiento: Neutral

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Labora comparte espacio físico de trabajo con el Sepe y competencias sobre las políticas de empleo. Es vital la coordinación entre los dos organismos.

5. Gobierno-Ministerio

Sentimiento: Favorable

Influencia: Moderada

Enlace al proyecto: Labora comparte competencias con el Ministerio sobre las políticas de empleo y recibe fondos de este para poder ejecutarlas.

6. Sindicatos

Sentimiento: Favorable

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Como representantes de los trabajadores, y en ausencia de plataformas de representación de las personas desempleadas, los sindicatos son una de las vías principales para llegar al público objetivo de Labora. Forman parte del propio consejo de dirección de Labora. No obstante, en ocasiones los intereses de ambos chocan (por ejemplo, Labora y los sindicatos ofrecen cursos para desempleados).

7. CEV

Sentimiento: Neutral

Influencia: Moderada

Enlace al proyecto: Las empresas de la Comunitat son uno de los públicos de Labora (como receptora de varios de sus servicios). La política de comunicación debe de lograr la afección de la CEV como interlocutora de uno de sus públicos.

8. Medios de Comunicación

Sentimiento: Neutral

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Labora necesita a los medios de comunicación para poder difundir a todos sus públicos sus servicios.

9. Academias de formación (CECAP)

Sentimiento: Neutral

Influencia: Moderada

Enlace al proyecto: Labora necesita a las academias de formación para poder impartir la formación a las personas desempleadas que no puede ofrecer en sus propios centros. La relación con ellos es, en ocasiones, tensa.

10. Universidades

Sentimiento: Favorable

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Las universidades, como generadoras de conocimiento e investigación, deberían de ser aliadas del proyecto estratégico de Labora. Además, los estudiantes universitarios son uno de los públicos de Labora, ya que una vez salgan consigan la titulación buscarán activamente empleo.

11. Unión Europea

Sentimiento: Favorable

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Buena parte de los fondos que Labora necesita para poder ejecutar sus servicios provienen de la Unión Europea.

12. Ciudadanía

Sentimiento: Crítico

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Labora trabaja para toda la ciudadanía de la Comunitat. No obstante, la desafección con nuestros servicios es uno de nuestros principales retos.

13. Personas desempleadas

Sentimiento: Neutral

Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Principal público de Labora.

14. Acuerdos Territoriales

Sentimiento: Embajador

Influencia: Moderada

Enlace al proyecto: Los pactos territoriales son la institución probablemente más alineada con Labora.

15. ONG,s/Organizaciones

Sentimiento: Favorable

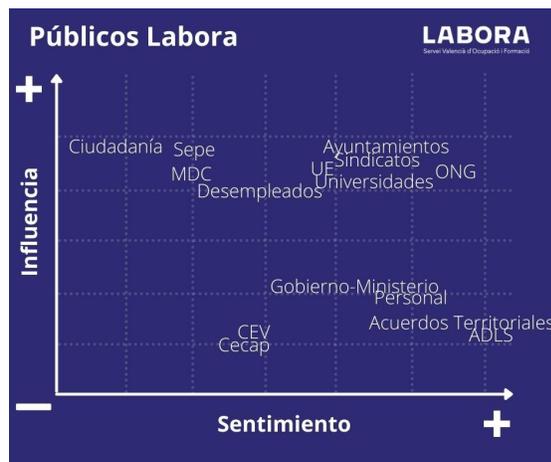
Influencia: Alta

Enlace al proyecto: Compartimos públicos y servicios.

Con estas dos metodologías Labora ya dispondría de una primera aproximación a sus públicos para poder empezar a trabajar CON ellos en mejorar su plan de reputación y con ello, la confianza en el organismo.

Públicos prioritarios: Ciudadanía, personas desempleadas, organizaciones empresariales, Institutos de Secundaria (jóvenes), Ayuntamientos, Sepe, medios de comunicación, personal, Sepe

Públicos secundarios: Gobierno, Acuerdos Territoriales, Cecap



10. MENSAJE

Una vez se han definido los objetivos y los públicos a los que se dirige el Servicio de Empleo se ha de abordar el registro que se va a utilizar. ¿Cómo vamos a trasladar a esos públicos esos atributos que queremos transmitir de nuestra organización?

Para la elaboración de los mensajes intentaremos que cumplan estas características: **sencillez, claridad y concreción.**

El *claim* principal de nuestro mensaje será:

#TenemosUnPlanParaTi

Se trata de una frase que transmite que en Labora disponemos de una hoja de ruta o fin para todas las personas, sea cual sea su situación social o contexto.

Asimismo, se trata de una frase que puede encajar con todos los servicios que ofrecemos como organismo público.

Se trata de una propuesta inclusiva masculino/femenino, mayor/menor, cualificada/no cualificada.

El eslogan irá siempre acompañado cuando el canal lo permita del *hashtag* #SomLabora y en castellano #SomosLabora con el fin de generar comunidad en torno a nosotros.

Es importante reseñar que todos los mensajes serán redactados en las dos lenguas oficiales de la Comunitat Valenciana, tal y como señala la Ley 4/1983, de 23 de noviembre, de Uso y Enseñanza del Valenciano ²³.

Elaboraremos mensajes para difundir todos nuestros servicios de:

- inserción
- orientación
- formación

Y los segmentaremos por públicos para ajustar el registro y el tono a las expectativas de cada uno de ellos (Canel, 2018, pág. 427):

- personas desempleadas,
- personas desempleadas jóvenes
- personas desempleadas mayores de 45 años

²³ DOGV núm. 133 de 01.12.1983

- mujeres desempleadas
- empresas

Mensajes destinados a la ciudadanía:

Mensaje 1:

¿Buscas trabajo o mejorar tu situación laboral? Labora es tu solución. Confía en el Servicio Valenciano de Empleo y Formación para ganarle el futuro a tu carrera profesional. Tenemos un plan para ti.

Emplearemos como palabras fuerza: “ganar”, “futuro”, “solución” para conseguir la motivación de las personas desempleadas.

Con ello queremos transmitir que Labora es un organismo potente, capaz, un espacio de oportunidad.

Para acompañar este mensaje buscaremos imágenes que trasladen positividad, sonrisas, así como una iconografía que difundan potencia.



Fuente: Labora

Canales: Página web, redes sociales, intranet.

Mensaje 2:

En Labora nos ocupamos de prepararte para ganar tu futuro profesional. Contamos con una amplia red de 54 oficinas y 13 centros de formación para apoyarte en tu escala profesional. Tenemos un plan para ti.

Con este mensaje queremos poner el foco en la infraestructura con la que contamos para dar servicio a la ciudadanía con el objeto de hacer llegar que estamos preparados para poder atenderles.

Usaremos en este caso imágenes de nuestros espacios en los que se vea a nuestro personal interactuar con las personas usuarias. Transmitiremos que nuestros nuevos Espai Labora y oficinas son espacios amplios, vivos, modernos, equipados, funcionales.



Fuente: Labora

Asimismo, usaremos recursos de mapas con iconos de dónde contamos con infraestructuras para transmitir que somos un espacio vertebrador de toda la Comunitat Valenciana.

Canales: Página web, redes sociales

Mensaje 3:

En Labora, tu Servicio Valenciano de Empleo y Formación, contamos con personal especializado para ofrecerte orientación laboral personalizada y gratuita. Somos personas atendiendo personas. Tenemos un plan para ti.

En este caso queremos transmitir cercanía. Somos un organismo hecho de personas. Con este mensaje queremos vencer la resistencia de las personas a la administración pública y mostrar que detrás de cada servicio hay personas atendiendo.

Para ello mostraremos imágenes de primeros planos de personas que trabajan en Labora y vídeos en los que nos presentemos y expliquemos qué es lo que hacemos.



Fuente: Labora

Mensaje destinado al público ciudadanía para difundir los cursos de Labora:

Mensaje 4:

Labora te ofrece cursos gratuitos certificados que te ayudarán a mejorar tu situación laboral. Más de 900 cursos para 10.000 personas. Tenemos un plan para ti.

En este caso buscaremos trasladar tres de los atributos de nuestros cursos que son la seña de diferenciación con respecto a otras instituciones (privadas): gratuitos, certificados y públicos.

Haremos hincapié en las palabras gratuitos, certificados y en el número, tanto de los cursos como del alumnado que se puede beneficiar.

En este caso realizaremos y difundiremos vídeos e imágenes de los 13 centros de formación de los que disponemos.



#Formació #SomLABORA #Formación

Coneix el CIPFP Catarroja. In-FORMA'T!

Fuente: Labora

Mensaje destinado al público personas jóvenes:

Mensaje 5:

Con ganas de futuro.

Labora te ofrece ayudas directas para encontrar trabajo, cursos de formación gratuita y orientación personalizada. Tenemos un plan para ti. #AvalemJoves

En este caso se trata de una propuesta que es una actitud, sobre todo pensando en el contexto actual. Nos permite articular contenido alrededor de la idea de “tener ganas de” ... ganas de formarme, ganas de cambio, ganas de oportunidades

Puede ser tanto una voz de Labora, como una voz de la juventud.

Vamos a evitar usar la palabra “jóvenes” en el *slogan*, porque suena demasiado a institución hablando de jóvenes en lugar de juventud hablando de sí misma.

Utilizaremos una estrategia de audiencia en la que intentaremos acercarnos a la ciudadanía más joven (que ya hemos comprobado que no nos sigue de manera mayoritaria) a través de sus gustos y demandas, sus canales y sus interlocutores.



Fuente: OpenHouse 2019



Fuente: OpenHouse 2019

Mensaje destinado a personas desempleadas mayores de 45 años:

Mensaje 6:

Haz valer tu experiencia.

Labora te ofrece ayudas directas para encontrar trabajo, cursos de formación gratuita y orientación personalizada a personas desempleadas mayores de 45 años.

Tenemos un plan para ti. #AvaletmExperiència

Con este mensaje queremos llegar a las personas desempleadas mayores de 45 años.

En este caso difundiremos el mensaje acompañado de imágenes y vídeos de personas trabajadoras de más edad.

Público: Personas desempleadas mayores de 45 años



Fuente: Labora RRSS

Mensaje destinado al público mujeres:

Mensaje 7:

Sin ti no hay futuro.

Labora ofrece ayudas directas para encontrar trabajo, cursos de formación gratuita y orientación personalizada a mujeres.

Tenemos un plan para ti.

Mensajes destinados al público empresas:

Mensaje 8:

Juntos creamos empleo.

Labora, a través de Espai Empreses, ofrece un servicio gratuito de reclutamiento y gestión de ofertas de empleo.

Mensaje 9:

Juntos creamos empleo.

Labora, a través de Espai Empreses, ofrece ayudas de hasta 26.000 euros para fomentar la contratación.

Mensaje 10:

Juntos creamos empleo.

Labora dispone de una amplia oferta de cursos para personas en activo.

Público: Empresas, autónomos

11. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

En este apartado se exponen las estrategias y tácticas que se van a desarrollar para llegar a los objetivos que se han marcado en el plan de comunicación

1. GENERAR NOTORIEDAD SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LABORA DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN PARA EL EMPLEO E INTERMEDIACIÓN.

1.1. **Generar nuevos soportes y canales que permitan la comunicación más directa con nuestros públicos.** Hemos podido comprobar que uno de los retos que tenemos es el desconocimiento que la ciudadanía tiene de nuestros servicios. En este sentido, vamos a abrir nuevos canales que nos permitan llegar de manera más directa a nuestros públicos, sobre todo en aquellos que hemos marcado de manera prioritaria para Labora. Las redes sociales se afianzan como una de las vías más útiles para poder hacer realidad una Administración más colaborativa.

1.1.A. **Utilización de las pantallas de los Espai Labora.** Se trata de un recurso propio y directo. Pese a que los servicios que ofrecemos son cada vez más telemáticos, la presencia en las oficinas de Labora sigue siendo importante. A través de las pantallas mientras las personas están en la sala de espera podemos hacer llegar nuestros mensajes.

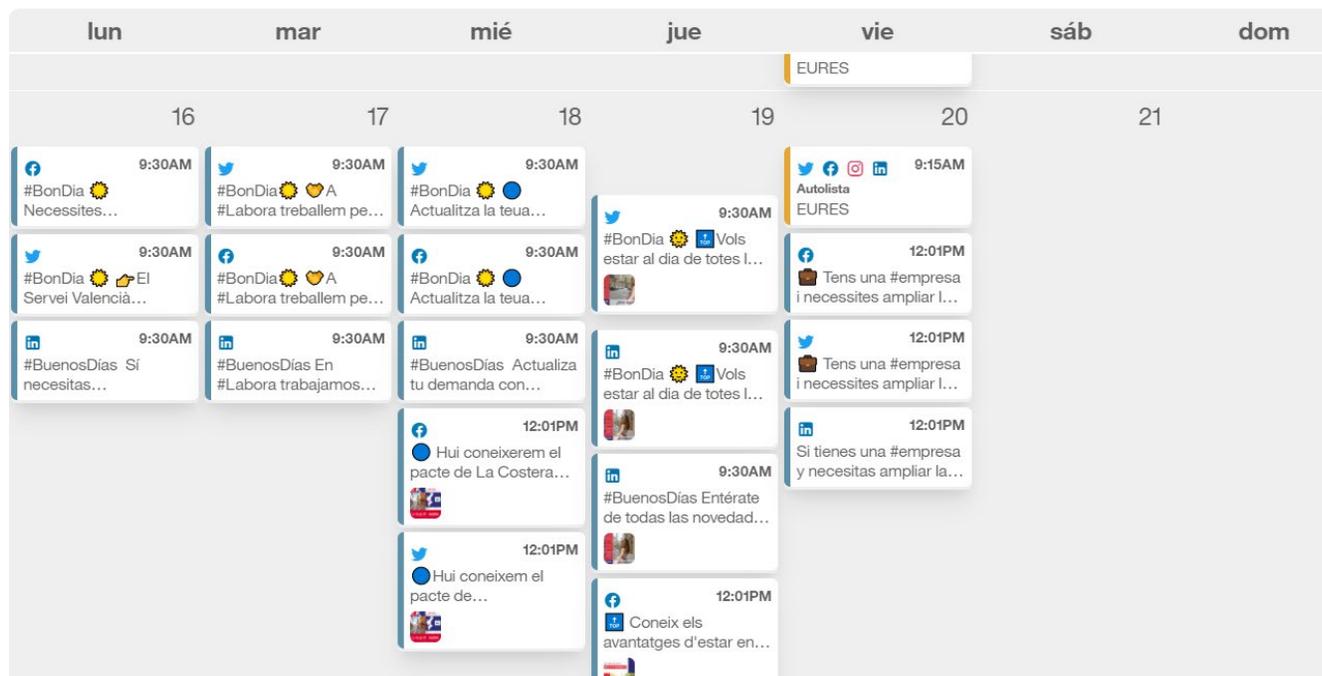
1.1.B. **Creación de un canal de TikTok.** El uso de TikTok por parte de las administraciones es cada día más común. Si queremos llegar a la población más joven tenemos que usar los canales y los medios donde se relacionan y mueven.



Fuente: TikTok Policía Nacional

- 1.1.C. **Creación de un canal de Telegram.** El uso de Telegram como canal de difusión comporta importantes ventajas sobre su más directo competidor (Whatsapp) de seguridad y usabilidad. (López Acera, El Blog de Amalia López Acera, 2020). Además, pueden generar respuestas bots que hagan más accesible la navegación a las personas usuarias.
- 1.1.D. **Creación de un canal de Twitch.** Al igual que TikTok, Twitch es un nuevo canal popular entre la juventud para difundir directos surgido sobre todo con el fenómeno de los videojuegos.
- 1.1.E. **Creación de una Newsletter.** Una newsletter es un canal económico que a través del correo electrónico llega de manera periódica a las personas usuarias que se suscriban. Asimismo, es fácil segmentar por públicos y permite generar una base de datos.
- 1.1.F. **Creación de un canal de podcast.** Las ventajas de un canal de podcast es que las personas pueden escuchar audio mientras hacen otras cosas.
- 1.2. **Generar contenidos atractivos visuales impactantes sobre las potencialidades de nuestro organismo.** Una vez tenemos los canales nuevos creados, junto con los ya existentes, tenemos que generar esos contenidos que nos permitan ofrecer esa imagen de confianza que queremos transmitir.
- 1.2.A. El primer paso para generar contenido es la planificación y organización de estos. Para ello, el grupo de comunicación interno programará las campañas anuales con el objeto de no dejar ningún servicio ni público sin atender por parte del Departamento de Comunicación. Utilizaremos la planificación de contenidos que nos proporciona Metricool que además permite visibilizar las horas más adecuadas para publicar según la red social. Utilizaremos los diferentes eslóganes que hemos diseñado para cada público y generaremos un color para cada servicio siempre acompañado con nuestro claim principal
- #TenemosUnPlanParaTi y #SomLabora**
- Jóvenes: Con Ganas de Futuro
 - Personas desempleadas mayores de 45 años: Haz valer tu experiencia
 - Mujeres: Sin ti no hay futuro
 - Empresas: Juntos creamos empleo

Asimismo, usaremos una gama de color diferente para cada servicio que proporcionamos.



Fuente: Metricool Labora

Asimismo, haremos hincapié en la imagen y el vídeo que generan un mayor engagement en las redes sociales.

- 1.2.B. **Elaboración de materiales de merchandising** para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació
- 1.2.C. **Elaboración de carteles y flyers** para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació. Pese a que cada día la comunicación es más telemática, es preciso contar con materiales impresos para difundir en los eventos a los que acuda la organización, así como para nuestros centros de atención directa.
- 1.2.D. **Realización de un vídeo y fotos de cada Labora Formació.** Hemos detectado que la ciudadanía sigue desconociendo gran parte de nuestros servicios. En particular toda la parte de formación certificada gratuita.
- 1.2.E. **Realización de un manual para difundir nuestros servicios a las empresas.** El manual servirá de apoyo al servicio de Espai Empresas y estará editado tanto impreso como de manera digital con una separata para cada uno de nuestros servicios específicos a las empresas. El folleto llevará códigos QR para redirigir al contenido específico de la página web.



Fuente: Servicio de Comunicación de Labora

AYUDAS

LABORA ofrece ayudas a la contratación para fomentar la inserción al mercado laboral de los colectivos más vulnerables. Estas ayudas oscilan de los 9.000 a los 25.000 euros dependiendo de la condición de la persona contratada.

Ayudas a la contratación 2021

<p>Colectivos vulnerables</p> <p>Ayudas a las contrataciones temporales e indefinidas de personas en riesgo de exclusión social (personas desempleadas de larga duración, mayores de 50 años o menores de 30 años, personas con diversidad funcional y mujeres)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ECOTDI - ECOVUL - ECOVUT 	<p>Emprendimiento</p> <p>Ayudas a la contratación de personas desempleadas afectadas por mujeres autónomas embarazadas o en proceso de adopción y de personas desempleadas que se constituyen en autónomas</p> <ul style="list-style-type: none"> - EAUTOM - EAUTOE
<p>Garantía Juvenil</p> <p>Ayudas a las contrataciones indefinidas iniciales o en prácticas de personas jóvenes hasta 29 años inclusive y que figuren como beneficiarias en el fichero del Sistema Nacional de Garantía Juvenil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ECOGUJ - ECOJUP 	<p>Diversidad funcional</p> <p>Ayudas a la contratación para fomentar proyectos de empleo dirigidos a personas con diversidad funcional en empresas del mercado ordinario de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ECONAP

+ Información

1.2.F. Realización de infografías sobre nuestros trámites. Las infografías son un recurso para hacer llegar a la ciudadanía nuestros trámites de manera más sencilla.

AVALEM EXPERIENCIA

¿QUÉ ES AVALEM EXPERIENCIA?

El programa **AVALEM**, del plan de empleo de **Avalem** Dependencia, es una subvención que concede **Labora** a aquellas corporaciones locales municipales que la solicitan para la contratación de personas desempleadas a partir de 30 años.

¿QUÉ PASOS HE DE SEGUIR PARA QUE ME INCLUYAN EN LA SELECCIÓN?

- 1. PREGUNTA A LA ENTIDAD PÚBLICA SI SE ACCIONA AL PROGRAMA AVALEM EXPERIENCIA**
Preguntar a tu ayuntamiento o a tu corporación local si se accionan al programa para contratar a personas desempleadas a partir de 30 años (tanto en el sector público como en el privado).
- 2. ACTUALIZA TU DEMANDA O INSCRÍBETE COMO DEMANDANTE DE EMPLEO EN LABORA**
Preguntar a tu ayuntamiento o corporación local si se accionan al programa AVALEM EXPERIENCIA y si te han incluido en el fichero de personas desempleadas a partir de 30 años (tanto en el sector público como en el privado).
- 3. ¿CÓMO SABER SI TE HAN SELECCIONADO?**
Habrá un momento en el que se comunicará por teléfono (previamente) las contrataciones que se han seleccionado para el programa AVALEM EXPERIENCIA. Preguntar a tu ayuntamiento o corporación local si se accionan al programa AVALEM EXPERIENCIA.

GENERALITAT VALÈNCIANA | LABORA

Ayudas extraordinarias dirigidas a entidades locales

#AvalemExperiencia #Covid19

Para contratar personas desempleadas mayores de 30 años que perdieron el trabajo durante la pandemia

Consulta si tu ayuntamiento está en el listado

Actualiza tus datos con la Autoentrevista

Los ayuntamientos harán la selección final

LABORA/AVALEM

Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

1.2.G. **Realización de videotutoriales para facilitar trámites de nuestros servicios.** Al igual que las infografías este recurso persigue hacer más accesible nuestros trámites.



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

1.2.H. **Realización de píldoras informativas de orientación laboral.** Las píldoras se realizarán tanto en vídeo como en audio para distribuir en nuestros canales de redes sociales.



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

- 1.2.1. **Realización de fichas de las ayudas de fomento del empleo.** Se trata de fichas para impresión y distribución digital que difundan todas las ayudas que Labora ofrece para fomentar el empleo, principalmente a las empresas privadas.
- 1.3. **Utilización de los nuevos soportes y canales** para difundir los servicios de Labora de manera segmentada por públicos. La difusión de información adaptada y en el canal adecuado es importante a la hora de poder llegar al segmento de población que pretendemos.
- 1.3.A. **Difusión de notas de prensa** de cada una de las actuaciones y servicios que lleve a cabo Labora. Los medios de comunicación siguen siendo un vehículo importante a la hora de llegar a la ciudadanía.

Estiu Segur

Més de 1.000 joves treballen per a garantir la seguretat de les platges de la Comunitat en el marc del programa Estiu Segur

- El programa Estiu Segur, finançat per la UE, es realitza en coordinació amb l'Agència Valenciana de Seguretat i Resposta a les Emergències, Turisme Comunitat Valenciana i Economia Sostenible
- Les contractacions, amb categoria d'auxiliar, corresponen als consistoris i són de tres mesos

TIENE PREVISTO INVERTIR EN ÉL 6,3 MILLONES DE EUROS

Labora inicia un plan de empleo para que las entidades locales contraten a desempleadas

Valencia Plaza

LABORA, EMPLEO

Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

- 1.3.B. **Publicación de una newsletter trimestral con información de servicio.** Una de las ventajas de Labora es que contamos como vimos en nuestro DAFO con el público principal cautivo. El Servicio de Empleo cuenta con los correos electrónicos de todas las personas usuarias a las que podemos hacerles llegar las novedades con carácter trimestral atendiendo siempre a la ley de protección de datos.
- 1.3.C. **Publicación de artículos en el blog.** Con el blog buscamos difundir contenidos menos informativos, más valorativos, de consejos, de opiniones.
- 1.3.D. **Difusión de contenidos segmentados por público a través de twitter.** Twitter es la red social más directa e inmediata. Pese a que no es en la que más seguidores tenemos, sí que es la que mayoritariamente utilizan nuestro ecosistema y alguno de nuestros *stakeholders* principales como los Ayuntamientos y los Pactos Territoriales por el Empleo.

Usaremos esta red social con el *hashtag* correspondiente para difundir las ayudas, las acciones de la dirección. Priorizaremos el uso de imágenes y vídeos que viralicen los contenidos.

- 1.3.E. **Difusión de contenidos segmentados a través de Facebook.** Facebook es nuestra red social más completa, en la que tenemos más alcance fundamentalmente entre las mujeres. En este caso la utilizaremos para difundir vídeos, imágenes, píldoras y consejos de orientación.
- 1.3.F. **Difusión de contenidos segmentados a través de TikTok.** Usaremos esta nueva red social con vídeos editados para las personas más jóvenes.
- 1.3.G. **Difusión de programas y consejos a través del canal de podcast**
- 1.3.H. **Difusión de imágenes y vídeos a través de Instagram.** En esta red social difundiremos las imágenes de las actuaciones llevadas a cabo con nuestro impulso y buscaremos a nuestro público más joven.



Fuente: Departamento de Comunicación Labora

- 1.3.I. **Difusión de vídeos y videotutoriales a través del canal de Youtube.** A través de esta red social difundiremos los videotutoriales para acercar nuestros trámites, las píldoras de orientación laboral, así como las experiencias que grabemos con la técnica de *storytelling* y los webinarios.
- 1.3.J. **Difusión de fichas de las ayudas de fomento de empleo.** A través de la página web.
- 1.4. **Difusión de campañas de publicidad.** La contratación de publicidad es un instrumento que permite a la administración pública informar de sus servicios, favorecer hábitos saludables, promover valores y conductas democráticas e implicar a la ciudadanía entre otros objetivos (Ferragut, 2019). Del mismo modo, las centrales de medios disponen de herramientas que nos

van a permetre la segmentació de continguts segons els públics a als que necessitemos arribar. Les campanyes de publicitat se decidiran en el grup de comunicació interna.

- 1.4.A. **Realització de una campanya de publicitat genèrica** para difundir los servicios de Labora.
- 1.4.B. Realització de una **campanya de publicitat** para difundir los **cursos de formació**.
- 1.4.C. Realització de una **campanya de publicitat** para difundir las **ayudas a las empresas**.
- 1.4.D. Realització de una **campanya de publicitat** dedicada a las **personas más jóvenes**.

2. GENERAR CONFIANZA/LEGITIMIDAD HACIA EL SERVICIO VALENCIANO DE EMPLEO Y FORMACIÓN.

En este caso utilizaremos una estrategia comunicativa que opere sobre el nivel cognitivo, afectivo y conductual de las personas para generar confianza en nuestros usuarios (Abad, 2013). En este sentido, reforzaremos los mensajes sobre la capacidad que tiene nuestro organismo para ayudar a las personas, utilizaremos un lenguaje más afectivo y compartiremos experiencias de éxito de personas que se hayan visto beneficiadas por el trabajo de nuestro organismo.

- 2.1. **Difundir historias de personas que han recibido nuestros servicios que conecten emocionalmente con los receptores.** Con la técnica de *storytelling* crearemos experiencias interactivas de las personas que ya han recibido algunos de nuestros servicios. Esta técnica ayuda a retener el conocimiento, ya que el cerebro se activa más cuando escucha historias que cuando la información solo está basada en datos. Si logramos emocionar con nuestras historias será más fácil que nos recuerden, que se identifiquen con Labora y consigamos una implicación personal al identificar a las personas usuarias con los personajes (Panadero & G. Natal, 2015).



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora ²⁴

- 2.1.A. Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de formación-*Storytelling*.
 - 2.1.B. **Realización de un vídeo** con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de inserción-*Storytelling*.
 - 2.1.C. **Realización de un vídeo** con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de orientación-*Storytelling*.
- 2.2. **Reforzar los atributos sobre la capacidad de Labora.** Con esta estrategia buscamos comunicar de lo que es capaz Labora, cuáles son los resultados de la puesta en marcha de sus proyectos. En multitud de ocasiones las administraciones comunican o informan sobre los servicios que ponen en marcha, pero no del resultado de estos. Si queremos generar confianza las personas usuarias deben de conocer cuáles son los resultados.

Avaletm Experiència

Más de 1.500 personas desempleadas mayores de 30 años consiguen un empleo en su ayuntamiento gracias a Avaletm Experiència

Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

- 2.2.A. **Nota de prensa** balance de todos programas de **fomento de empleo Ayuntamientos**.
 - 2.2.B. **Nota de prensa** balance personas beneficiarias de **fomento de empleo empresas**.
 - 2.2.C. **Nota de prensa** balance personas beneficiarias de programas de **programas formativos**.
 - 2.2.D. **Difusión en rrs** todos los programas de **fomento de empleo Ayuntamientos**.
 - 2.2.E. **Difusión en rrs** personas beneficiarias de ayudas de **fomento de empleo empresas**.
 - 2.2.F. **Difusión en rrs** personas beneficiarias **programas formativos**.
- 2.3. **Humanizar la institución.** Mostrar que es un organismo cercano, formado por personas. A través de esta estrategia queremos mostrar que detrás de Labora y de cada uno de sus servicios hay personas. Queremos con esta estrategia superar el miedo, la desconexión de las personas con la Administración Pública y con sus trámites.

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=5E3hMXpjCvo>

2.3.A. **Puesta en marcha de un grupo de portavoces** para ofrecer consejos en los canales de comunicación. A través de esta acción contaremos con un grupo de personal de Labora que pueda poner voz y rostro a los consejos y a las píldoras informativas que hagamos.



Fuente: Departamento de Comunicación de Labora

2.3.B. **Campaña para difundir técnicas de empleabilidad con el personal orientador.** A través de estas campañas que se programarán de manera manual a través del grupo de comunicación interna acercaremos las últimas técnicas de orientación laboral a las personas desempleadas utilizando todos los canales de los que disponemos. Cada campaña tendrá un hashtag determinado.

- Cómo enfrentarse a una entrevista de trabajo
- Cómo elaborar un CV
- Técnicas de búsqueda de empleo
- La formación para el empleo

2.4. **Ofrecer una atención a la ciudadanía más directa y clara** apoyada en las nuevas tecnologías y en la IA.

2.4.A. **Creación de un chatbot de IA para la atención a la ciudadanía implementado en la página web.** Puesta en marcha de un chatbot con asistente virtual para las personas usuarias de Labora con el objetivo de garantizar accesibilidad digital a la información y a los trámites más usuales y repetitivos de los usuarios que automatice las preguntas FAQs que manejamos en Labora muchas la mayoría de las cuales son objeto de consulta constante por parte del usuario, en cualquiera de los medios de contacto con Labora.

- 2.4.B. **Reestructuración de la página web.** Rediseño de la página web para hacerla más navegable y mejore su usabilidad y SEO.
- 2.4.C. **Creación de un manual de lenguaje claro e inclusivo para atender a las personas presencial y telemáticamente.** Elaboración de un manual que apoye al personal en la comunicación con las personas usuarias para mejorar la comprensión de nuestros procedimientos y trámites.
- 2.4.D. **Realización de un manual de dudas frecuentes.** Labora tiene repositorio de preguntas que con más frecuencia realizan las personas usuarias. Un manual estructurado que se pueda difundir entre nuestros *stakeholders* hará más accesible nuestra información.
- 2.5. **Ofrecer información transparente sobre nuestras subvenciones y ayudas.** Ofrecer información en todos nuestros canales sobre el destino del dinero público y asegurar el acceso fácil, rápido, efectivo y práctico a dicha información.
 - 2.5.A. **Publicación en nuestra web** de todas las subvenciones ofrecidas.
 - 2.5.B. **Publicación en el portal de Transparencia** de todas las subvenciones ofrecidas.
- 2.6. **Ofrecer una comunicación profesional** y que responda a los nuevos retos de la sociedad.
 - 2.6.A. **Realización de un manual de buenas prácticas de redes sociales.** El crecimiento de las redes sociales de Labora ha sido los últimos años exponencial y constituyen uno de nuestros principales elementos para promover espacios de relación con la ciudadanía. Precisamente por esta razón es oportuno la redacción de un manual de buenas prácticas que homogenice los mensajes que ofrecemos al público y cree una estrategia.
 - 2.6.B. **Revisión del manual de crisis.** La pandemia sanitaria que todavía hoy estamos padeciendo supuso la peor crisis a la que Labora se ha tenido que enfrentar hasta el momento. El cierre de las oficinas coincidió con el incremento de las personas afectadas por los ERTES y los despidos.

Objetivos del plan de crisis:

- Mantener informada a la ciudadanía en cualquier situación de amenaza.
- Generar *tranquilidad* y certidumbre a nuestros principales públicos.

3. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS RECEPTORAS DE LOS SERVICIOS DE LABORA EN LOS MISMOS.

- 3.1. **Organización de eventos telemáticos y presenciales** que permitan construir comunidades y fomenten el diálogo en torno a Labora y sus públicos, así como alianzas con los principales prescriptores. Los eventos en los que participe el personal empleado de Labora junto con nuestros públicos prioritarios posibilitan el intercambio y la colaboración entre las personas usuarias y el personal de Labora.

- 3.1.A. Realización de eventos para las empresas.
 - 3.1.B. Celebración de webinaros interactivos para difundir nuestros servicios.
 - 3.1.C. Puertas abiertas de los Labora Formació.
 - 3.1.D. Jornadas informativas en los Institutos de Educación Secundaria.
 - 3.1.E. Presencia en las jornadas y ferias de las universidades de la Comunitat Valenciana.
 - 3.1.F. Encuentro con periodistas económicos.
 - 3.1.G. Encuentro ADL.
 - 3.1.H. Eventos jóvenes. Amb ganes de futur
- 3.2. **Poner en marcha iniciativas que visibilicen el uso de nuestros servicios y los premien.** Con esta estrategia Labora quiere premiar y reconocer las conductas positivas hacia nuestra institución o el buen uso de estas. Su difusión constituye asimismo un ejemplo o una llamada a la acción para otros grupos de interés y genera comunidad en torno a nuestra institución.
- 3.2.A. **Premio a la empresa "Juntos creamos empleo".** Con esta iniciativa se quiere reconocer a las empresas privadas que hagan uso de nuestros servicios de intermediación o fomento de empleo y contraten a personas desempleadas.
 - 3.2.B. **Concurso de participación. Cuéntanos tu historia.** Este premio busca reconocer la actitud proactiva de personas desempleadas que utilicen algunos de nuestros servicios de intermediación y hayan encontrado trabajo.
 - 3.2.C. **Concurso talleres de empleo.** Con esta iniciativa queremos promover la competencia entre las entidades locales y las y los participantes entre los talleres de empleo que anualmente ofrecen formación y trabajo a las personas de colectivos vulnerables.

12. DURACIÓN DEL PLAN Y CRONOGRAMA

El plan de comunicación tendrá una duración de cuatro años. No obstante, las acciones se evaluarán y modificarán anualmente.

En cuadro siguiente desglosa la calendarización de las acciones:

ESTRATEGIA	TÁCTICA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Generar nuevos soportes y canales que permitan la comunicación más directa con nuestros públicos	Utilización de las pantallas de los Espai Labora												
	Creación de un canal de TikTok												
	Creación de un canal de Telegram												
	Creación de un canal de Twitch												
	Creación de una newsletter												
	Creación de un canal de podcast												
	Planificación de campañas de difusión anuales segmentadas por público y servicio												
	Elaboración de materiales de merchandising para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació												
Generar contenidos atractivos visuales impactantes sobre las potencialidades de nuestro organismo impactantes adaptados a cada uno de nuestros públicos	Elaboración de carteles y flyers para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació												
	Realización de un vídeo y fotos de cada Labora Formació												
	Realización de un manual para difundir nuestros servicios a las empresas												
	Realización de infografías sobre nuestros trámites												
	Realización de videotutoriales para facilitar trámites de nuestros servicios												

ESTRATEGIA	TÁCTICA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Realización de píldoras informativas de orientación laboral												
	Realización de fichas de las ayudas de fomento del empleo												
	Difusión de notas de prensa de cada una de las actuaciones y servicios que lleve a cabo Labora												
	Publicación de una newsletter trimestral con información de servicio												
Utilización de los nuevos soportes y canales para difundir los servicios de Labora de manera segmentada por públicos	Publicación de artículos en el blog												
	Difusión de contenidos segmentados por público a través de twitter												
	Difusión de contenidos segmentados a través de facebook												
	Difusión de contenidos segmentados a través de TikTok												
	Difusión de programas y consejos a través del canal de podcast												
	Difusión de imágenes y vídeos a través de Instagram												
	Difusión de vídeos y videotutoriales a través del canal de Youtube												
	Difusión de fichas de las ayudas de fomento de empleo												
	Realización de una campaña de publicidad genérica para difundir los servicios de Labora												
	Realización de una campaña de publicidad para difundir los cursos de formación												
Realización de una campaña de publicidad para difundir las ayudas a las empresas													
Realización de campañas de publicidad	Realización de una campaña de publicidad dedicada a las personas más jóvenes												
	Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de formación-Storytelling												
	Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de inserción-Storytelling												
	Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de orientación-Storytelling												

ESTRATEGIA	TÁCTICA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Difundir historias de personas que han recibido nuestros servicios que conecten emocionalmente con los receptores.	Nota de prensa balance de todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.												
	Nota de prensa balance personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.												
	Nota de prensa balance personas beneficiarias de programas formativos												
Reforzar los atributos sobre la capacidad de Labora	Difusión en rrss todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.												
	Difusión en rrss personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.												
	Difusión en rrss personas beneficiarias programas formativos.												
	Creación de un grupo de portavoces para ofrecer consejos en los canales de comunicación												
	Campaña para difundir técnicas de empleabilidad con el personal orientador												
	Creación de un chatbot												
Humanizar la institución. Mostrar que es un organismo cercano, formado por personas	Reestructuración de la página web												
	Creación de un manual de lenguaje claro para atender a las personas												
Ofrecer una atención a la ciudadanía más directa y clara apoyada en las nuevas tecnologías y en la IA	Realización de un manual de dudas frecuentes												
	Publicación en nuestra web de todas las subvenciones ofrecidas												
	Publicación en el portal de Transparencia de todas de las subvenciones ofrecidas												
	Realización de un manual de buenas prácticas de redes sociales												
Ofrecer información transparente sobre nuestras subvenciones y ayudas	Realización de un manual de crisis												
	Realización de evento para las empresas												
Ofrecer una comunicación profesional y que responda a los nuevos retos de la sociedad	Celebración de webinaros interactivos para difundir nuestros servicios												
	Puertas abiertas de los Labora Formació												

ESTRATEGIA	TÁCTICA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Organización de eventos telemáticos y presenciales que permitan construir comunidades y fomenten el diálogo en torno a Labora y sus públicos así como alianzas con los principales prescriptores	Jornadas informativas en los Institutos de Educación Secundaria												
	Presencia en las jornadas y ferias de las universidades de la Comunitat Valenciana												
	Encuentro con periodistas económicos												
	Encuentro ADLS												
	Evento jóvenes. Amb ganas de futur												
	Premio a la empresa "Juntos creamos empleo"												
	Concurso de participación. Cuéntanos tu historia												
	Concurso talleres de empleo												
Poner en marcha iniciativas que visibilicen el uso de nuestros servicios y los premien	Manual de redes sociales que sienten las bases de una profesionalización de la comunicación												
	Encuestas en Instagram												
	Encuestas en twitter												
Generar contenidos en redes sociales que generen engagement	Manual de redes sociales que sienten las bases de una profesionalización de la comunicación												
	Encuestas en Instagram												
	Encuestas en twitter												

13. PRESUPUESTO

El cuadro siguiente desglosa todas las acciones con el presupuesto correspondiente:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PRESUPUESTO
1	Generar nuevos soportes y canales que permitan la comunicación más directa con nuestros públicos	Utilización de las pantallas de los Espai Labora	Recursos propios
		Creación de un canal de TikTok	Recursos propios
		Creación de un canal de Telegram	Recursos propios
		Creación de un canal de Twitch	Recursos propios
		Creación de una newsletter. Suscripción mailchimp	400 euros
		Creación de un canal de podcast. Estudio de grabación	1.000 euros
	Generar contenidos atractivos visuales impactantes sobre las potencialidades de nuestro organismo impactantes adaptados a cada uno de nuestros públicos	Planificación de campañas de difusión anuales segmentadas por público y servicio. Creatividad. Contrato	14.000 euros
		Elaboración de materiales de merchandising para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació	30.000 euros
		Elaboración de carteles y flyers para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació	30.000 euros
		Realización de un vídeo y fotos de cada Labora Formació	10.000 euros
		Realización de un manual para difundir nuestros servicios a las empresas. Impresión	300 euros
		Realización de infografías sobre nuestros trámites. Suscripción Canva Premium	1.620 euros
		Realización de videotutoriales para facilitar trámites de nuestros servicios	1.000 euros
		Realización de píldoras informativas de orientación laboral	Recursos propios
		Realización de fichas de las ayudas de fomento del empleo	Recursos propios
	Utilización de los nuevos soportes y canales para difundir los servicios de Labora de manera segmentada por públicos	Difusión de notas de prensa de cada una de las actuaciones y servicios que lleve a cabo Labora	Recursos propios
		Publicación de una newsletter trimestral con información de servicio	Recursos propios
		Publicación de artículos en el blog. Suscripción wordpress	300 euros
		Difusión de contenidos segmentados por público a través de Twitter. Suscripción Metricool Pro 10	204 euros
		Difusión de contenidos segmentados a través de Facebook	Recursos propios
		Difusión de contenidos segmentados a través de TikTok	Recursos propios
		Difusión de programas y consejos a través del canal de podcast	Recursos propios
		Difusión de imágenes y vídeos a través de Instagram	Recursos propios
		Difusión de vídeos y videotutoriales a través del canal de Youtube	Recursos propios
		Difusión de fichas de las ayudas de fomento de empleo	Recursos propios

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PRESUPUESTO
	Realización de campañas de publicidad	Realización de una campaña de publicidad genérica para difundir los servicios de Labora	300.000
		Realización de una campaña de publicidad para difundir los cursos de formación	100.000
		Realización de una campaña de publicidad para difundir las ayudas a las empresas	100.000
		Realización de una campaña de publicidad dedicada a las personas más jóvenes	150.000
2	Difundir historias de personas que han recibido nuestros servicios que conecten emocionalmente con los receptores.	Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de formación-Storytelling	Recursos propios
		Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de inserción-Storytelling	Recursos propios
		Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de orientación-Storytelling	Recursos propios
	Reforzar los atributos sobre la capacidad de Labora	Nota de prensa balance de todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.	Recursos propios
		Nota de prensa balance personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.	Recursos propios
		Nota de prensa balance personas beneficiarias de programas formativos	Recursos propios
		Difusión en rrss todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.	Recursos propios
		Difusión en rrss personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.	Recursos propios
		Difusión en rrss personas beneficiarias programas formativos.	Recursos propios
	Humanizar la institución. Mostrar que es un organismo cercano, formado por personas	Creación de un grupo de portavoces para ofrecer consejos en los canales de comunicación	Recursos propios
		Campaña para difundir técnicas de empleabilidad con el personal orientador	Recursos propios
	Ofrecer una atención a la ciudadanía más directa y clara apoyada en las nuevas tecnologías y en la IA	Creación de un chatbot	50.000
		Reestructuración de la página web	25.000
		Creación de un manual de lenguaje claro para atender a las personas	Recursos propios
		Realización de un manual de dudas frecuentes	Recursos propios
	Ofrecer información transparente sobre nuestras subvenciones y ayudas	Publicación en nuestra web de todas las subvenciones ofrecidas	Recursos propios
		Publicación en el portal de Transparencia de todas de las subvenciones ofrecidas	Recursos propios
	Ofrecer una comunicación profesional y que responda a los nuevos retos de la sociedad	Realización de un manual de buenas prácticas de redes sociales	Recursos propios
		Realización de un manual de crisis	Recursos propios
	3	Organización de eventos telemáticos y presenciales que permitan construir comunidades y fomenten el diálogo en torno a Labora y sus públicos así como alianzas con los principales prescriptores	Realización de evento para las empresas
Celebración de webinarios interactivos para difundir nuestros servicios			Recursos propios
Puertas abiertas de los Labora Formació			300
Jornadas informativas en los Institutos de Educación Secundaria			Recursos propios
Presencia en las jornadas y ferias de las universidades de la Comunitat Valenciana			500
Encuentro con periodistas económicos			200
Encuentro ADLS			200

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PRESUPUESTO
	Poner en marcha iniciativas que visibilicen el uso de nuestros servicios y los premien	Evento jóvenes. Amb ganas de futur	20.000
		Premio a la empresa "Juntos creamos empleo"	1.000
		Concurso de participación. Cuéntanos tu historia	1.000
		Concurso talleres de empleo	300
	Generar contenidos en redes sociales que generen engagement	Manual de redes sociales que sienta las bases de una profesionalización de la comunicación	Recursos propios
		Encuestas en Instagram	Recursos propios
		Encuestas en twitter	Recursos propios

14. CONTROL Y SEGUIMIENTO (INDICADORES)

Este plan de comunicación deberá de ser aprobado por el Consejo de Dirección de Labora.

En el cuadro siguiente se desglosan los indicadores, tanto de realización como de seguimiento que permitirán realizar un control y una posterior evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores están referenciados para un año. El grupo de comunicación interna de Labora realizará el seguimiento de los mismos y hará los ajustes oportunos en función de la evaluación.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICO	CANAL	INDICADOR REALIZACIÓN	INDICADOR RESULTADO
1	Generar nuevos soportes y canales que permitan la comunicación más directa con nuestros públicos	1. Utilización de las pantallas de los Espai Labora	Ciudadanía	Espai Labora	54 pantallas	100.000 visualizaciones
		2. Creación de un canal de TikTok	Ciudadanía	Redes Sociales	1 canal	3.000 seguidores
			Joven			
		3. Creación de un canal de Telegram	Ciudadanía	Redes Sociales	1 canal	5.000 suscriptores
		4. Creación de un canal de Twitch	Ciudadanía	Redes sociales	1 canal	1.000 seguidores
			Joven			
	5. Creación de una newsletter	Ciudadanía	Página web/Correo	1 trimestral	5.000 suscriptores	
	6. Creación de un canal de podcast	Ciudadanía	Redes sociales	1 canal	1.000 suscriptores	
	Generar contenidos atractivos visuales impactantes sobre las potencialidades de nuestro organismo impactantes adaptados a cada uno de nuestros públicos	1. Planificación de campañas de difusión anuales segmentadas por público y servicio	Ciudadanía	Prensa/Redes Sociales/Web	4 campañas anuales	500.000 impactos
		2. Elaboración de materiales de merchandising para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació	Ciudadanía	Impreso	100.000 elementos	100.000 destinatarios
		3. Elaboración de carteles y flyers para ferias, eventos, Espai Labora y Labora Formació	Ciudadanía	Impreso	700.000 elementos	700.000 destinatarios
4. Realización de un vídeo y fotos de cada Labora Formació		Ciudadanía	Redes sociales	14 vídeos	5.000 visualizaciones	
5. Realización de un manual para difundir nuestros servicios a las empresas		Empresas	Web/Impreso	1 manual	3.000 descargas	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICO	CANAL	INDICADOR REALIZACIÓN	INDICADOR RESULTADO
		6. Realización de infografías sobre nuestros trámites	Ciudadanía	Redes sociales	10 infografías	10.000 visualizaciones
		7. Realización de videotutoriales para facilitar trámites de nuestros servicios	Ciudadanía	Redes sociales	5 videotutoriales	5.000 visualizaciones
		8. Realización de píldoras informativas de orientación laboral	Ciudadanía	Redes sociales	5 píldoras	3.000 visualizaciones
		9. Realización de fichas de las ayudas de fomento del empleo	Ciudadanía	Web/Impreso	10 fichas	1.000 descargas
	Utilización de los nuevos soportes y canales para difundir los servicios de Labora de manera segmentada por públicos	1. Difusión de notas de prensa de cada una de las actuaciones y servicios que lleve a cabo Labora	Ciudadanía	Web	10 notas anuales	100.000 impactos
		2. Publicación de una newsletter trimestral con información de servicio	Ciudadanía	Web/Correo	3 newsletters	5.000 suscriptores
		3. Publicación de artículos en el blog	Ciudadanía	Web	4 post anuales	30.000 visitas
		4. Difusión de contenidos segmentados por público a través de Twitter	Ciudadanía	Redes sociales	2 tuits/día	4.000 retuits/año
		5. Difusión de contenidos segmentados a través de Facebook	Ciudadanía	Redes sociales	2 post/día	8 me gusta por publicación
		6. Difusión de contenidos segmentados a través de TikTok	Jóvenes	Redes sociales	2 vídeos/semana	1.000 visualizaciones
		7. Difusión de programas y consejos a través del canal de podcast	Ciudadanía	Redes sociales	1 post/semana	1.000 visualizaciones
		8. Difusión de imágenes y vídeos a través de Instagram	Ciudadanía	Redes sociales	3 post semana	20 reacciones por publicación
		9. Difusión de vídeos y videotutoriales a través del canal de Youtube	Ciudadanía	Redes sociales	3 vídeos/mes	
		10. Difusión de fichas de las ayudas de fomento de empleo	Ciudadanía	Web/Impreso	10 fichas	1.000 descargas
	Realización de campañas de publicidad	1. Realización de una campaña de publicidad genérica para difundir los servicios de Labora	Ciudadanía	Prensa/Redes sociales	1 campaña/anual	100.000 personas alcance
		2. Realización de una campaña de publicidad para difundir los cursos de formación	Ciudadanía	Prensa/Redes sociales	1 campaña/anual	100.000 personas alcance
3. Realización de una campaña de publicidad para difundir las ayudas a las empresas		Empresas	Prensa/Redes sociales	1 campaña/anual	100.000 personas alcance	
4. Realización de una campaña de publicidad dedicada a las personas más jóvenes		Jóvenes	Prensa/Redes sociales	1 campaña/anual	100.000 personas alcance	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICO	CANAL	INDICADOR REALIZACIÓN	INDICADOR RESULTADO
2	Difundir historias de personas que han recibido nuestros servicios que conecten emocionalmente con los receptores.	1. Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de formación-Storytelling	Ciudadanía	Redes sociales	3 vídeos/anuales	5.000 visualizaciones
		2. Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de inserción-Storytelling	Ciudadanía	Redes sociales	3 vídeos/anuales	5.000 visualizaciones
		3. Realización de un vídeo con la experiencia de personas beneficiarias de nuestro servicio de orientación-Storytelling	Ciudadanía	Redes sociales	3 vídeos/anuales	5.000 visualizaciones
	Reforzar los atributos sobre la capacidad de Labora	1. Nota de prensa balance de todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.	Ciudadanía	Prensa	1 nota anual	10 impactos
		2. Nota de prensa balance personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.	Ciudadanía	Prensa	1 nota anual	10 impactos
		3. Nota de prensa balance personas beneficiarias de programas formativos.	Ciudadanía	Prensa	1 nota anual	10 impactos
		4. Difusión en rrs todos programas de fomento de empleo Ayuntamientos.	Ciudadanía	Redes sociales	5 publicaciones	2.000 personas alcance
		5. Difusión en rrs personas beneficiarias de fomento de empleo empresas.	Ciudadanía	Redes sociales	5 publicaciones	2.000 personas alcance
		6. Difusión en rrs personas beneficiarias programas formativos.	Ciudadanía	Redes sociales	5 publicaciones	2.000 personas alcance
	Humanizar la institución. Mostrar que es un organismo cercano, formado por personas	1. Creación de un grupo de portavoces para ofrecer consejos en los canales de comunicación	Ciudadanía		1 grupo	10 informes/consejos
		2. Campaña para difundir técnicas de empleabilidad con el personal orientador	Ciudadanía		1 campaña	1.000 personas alcance
	Ofrecer una atención a la ciudadanía más directa y clara apoyada en las nuevas tecnologías y en la IA	1. Creación de un chatbot	Ciudadanía	Web	1 chatbot	5.000 respuestas
		2. Reestructuración de la página web	Ciudadanía	Web	1 reestructuración	7 millones de visitas
		3. Creación de un manual de lenguaje claro para atender a las personas	Ciudadanía		1 manual	300 descargas en la Intranet de Labora
		4. Realización de un manual de dudas frecuentes	Personal	Intranet	1 manual	300 descargas en la Intranet de Labora
	Ofrecer información transparente sobre nuestras subvenciones y ayudas	1. Publicación en nuestra web de todas las subvenciones ofrecidas	Ciudadanía	Web	1 publicación	Incrementar las visitas un 2%
		2. Publicación en el portal de Transparencia de todas de las subvenciones ofrecidas	Ciudadanía	Web	1 publicación	Incrementar las visitas un 2%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICO	CANAL	INDICADOR REALIZACIÓN	INDICADOR RESULTADO
	Ofrecer una comunicación profesional y que responda a los nuevos retos de la sociedad	1. Realización de un manual de buenas prácticas de redes sociales	Ciudadanía	Web	1 manual	Incrementar el engagement en todas redes sociales un punto
		2. Actualización del manual de crisis	Ciudadanía	Intranet	1 manual	Aprobación Consejo General
3	Organización de eventos telemáticos y presenciales que permitan construir comunidades y fomenten el diálogo en torno a Labora y sus públicos así como alianzas con los principales prescriptores	1. Realización de evento para las empresas	Empresas	Presencial	3 eventos	400 participantes
		2. Celebración de webinaros interactivos para difundir nuestros servicios	Ciudadanía	Redes sociales	3 webinaros	1.000 participantes
		3. Puertas abiertas de los Labora Formació	Ciudadanía/Jóvenes	Presencial	3	1.000 participantes
		4. Jornadas informativas en los Institutos de Educación Secundaria	Jóvenes	Presencial	50	Presencia en 50 IES
		5. Presencia en las jornadas y ferias de las universidades de la Comunitat Valenciana	Jóvenes	Presencial	10	Presencia en 10 foros
		6. Encuentro con periodistas económicos	MDC	Presencial	3	10 participantes
		7. Encuentro ADLS	ADLS	Presencial	1	30 participantes
		8. Evento jóvenes. Amb ganas de futur	Jóvenes	Presencial	3	1.000 participantes
	Poner en marcha iniciativas que visibilicen el uso de nuestros servicios y los premien	1. Premio a la empresa "Juntos creamos empleo"	Empresas	Presencial/Web	1 premio/año	50 participantes/solicitudes
		2. Concurso de participación. Cuéntanos tu historia	Ciudadanía	Presencial	1 premio/año	20 participantes
		3. Concurso talleres de empleo	Ciudadanía	Presencial/Redes	1 concurso/año	50 participantes/solicitudes
	Generar contenidos en redes sociales que generen engagement	1. Manual de redes sociales que sienta las bases de una profesionalización de la comunicación	Ciudadanía	Intranet	1	Aprobación Consejo General
		2. Encuestas en Instagram	Ciudadanía	Redes Sociales	10 encuestas/año	Incrementar el engagement un punto
		3. Encuestas en twitter	Ciudadanía	Redes Sociales	10 encuestas/año	Incrementar el engagement un punto

15. CONCLUSIONES

Este plan de comunicación es el documento estratégico que diseña, sistematiza y estructura las líneas de trabajo de un nuevo camino para Labora en el que la comunicación y su planificación estratégica se convierten en aliadas para hacer más efectivo un servicio que, entendemos, es esencial para la población como es el acceso al mercado de trabajo. Así, el objetivo central de esta propuesta es mejorar el servicio, siempre pensando en las personas, y añadirle valor público, es decir, potenciar la confianza, la credibilidad y la legitimidad de Labora como referencia de administración al servicio del ciudadano

Representa, asimismo, una oportunidad para las 1.400 personas que trabajan en Labora apoyando, ayudando y orientando a las personas para acceder a un puesto de trabajo en condiciones de igualdad. Una oportunidad para visibilizar la labor que desempeñan, para generar un vínculo de confianza por parte del ciudadano, pero también, a nivel interno, para fomentar un sentimiento de pertenencia a la organización que genere orgullo por el trabajo que se desarrolla y proactividad, lo que redundará también, sin duda, en la excelencia del servicio.

En definitiva, queremos que la sociedad valenciana sienta Labora como propio, que participe y se implique en hacernos mejores, más útiles y más cercanos a sus necesidades en cada momento, de manera que las políticas que pongamos en marcha tengan un efecto real en la mejora de la vida de las personas. Porque Labora es SU Servicio Público Valenciano de Empleo y Formación.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. (2011). Gobierno de Navarra. Evaluación y Calidad.
- Abad, M. V. (2013). Estrategias de comunicación. Revista interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades. Universidad CEU San Pablo, Separata del número 9 de la Revista Comunicación y Hombre.
- Arenilla, M. (2011). Crisis y reforma de la Administración Pública. La Coruña: Netbiblo, S. L.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Publicación de las Naciones Unidas.
- BERGANZA CONDE, M^a Rosa; A. RUIZ SAN ROMÁN (Coord.). (2005). Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación. Madrid: McGraw-Hill.
- Canel, M. J. (2018). La Comunicación de la Administración Pública. Para Gobernar con la Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Canel, M.J, Luoma-aho, V, P. Piqueras. (2017). ¿Qué aportan los bienes intangibles a la Administración Pública? . Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Canel, M.J. Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga: IIRP. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Catalá, R., & Cortés, O. (2020). Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década. Madrid: Fundación PwC, Fundación Esade.
- Como elaborar el plan de comunicación. (2014). Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. Bic Galicia.
- Costa-Sanchez, Carmen; López-García, Xosé. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones.
- De Lorenzo Salvador, M. (2014). Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación. TFG. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Encuesta sobre valoración de la información pública sujeta a transparencia. Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. (2019). Madrid: Consejo de Transparencia y Buen Gobierno.
- Escalona, N. (2015). Comunicación de las Instituciones Públicas. Barcelona: UOC.

Estrategia y Técnicas de Comercialización. (2016). Red Summa.

Fernández, L. (s.f.). <https://brandemia.org/nuevo-nombre-y-nueva-imagen-para-el-servicio-valenciano-de-empleo-y-formacion>. Recuperado el 30 de mayo de 2021

Ferragut, M. (10 de marzo de 2019). Desde mi ventana. Pensamientos personales sobre temas que me interesan y me preocupan, generalmente relacionados con la Administración Pública. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de La publicidad. Una interesante herramienta de comunicación desde las Administraciones Públicas: <https://maferragut.blog/2019/03/10/la-publicidad-una-interesante-herramienta-de-comunicacion-desde-las-administraciones-publicas/>

Gomáriz, A. (2021). Manual de Planes, campañas, y técnicas de comunicación. Madrid: Manual Clase Máster Universitario en Dirección y Liderazgos Públicos.

Graells, J. (Diciembre de 2020). GraellsBloc. Obtenido de <https://graells.wordpress.com/2020/12/10/atendre-ciudadans-sense-oblidar-que-ho-som-%e2%9c%8a/#more-2325>

Graells, J. (28 de 06 de 2021). Graellsbloc. Obtenido de <https://graells.wordpress.com/>

Herrero, A. G. (2008). MARKETING PREVENTIVO: LA COMUNICACION DE CRISIS EN LA EMPRESA. S.A. BOSCH.

Jordi Graells i Costa, Mentxu Ramilo Araujo. (2013). Ciudadanía y Administraciones en Red. La Administración Pública ante la nueva sociedad en red. . Netiblo.

López Acera, A. (21 de Enero de 2020). El Blog de Amalia López Acera. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de El uso de Whatsapp y Telegram en las administraciones públicas: <https://amalialopezacera.com/el-uso-de-whatsapp-y-telegram-en-las-administraciones-publicas/>

López Acera, A. (2021). Guía para elaborar un plan de comunicación en una administración pública. Lidera Editorial.

M.J. Canel, P. Piqueiras y G. Ortega. (2017). La comunicación de la Administración Pública. Conceptos y casos prácticos de los bienes intangibles. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Panadero, G., & G. Natal, D. (2015). Los 6+1 Mandamientos del Storytelling. Desarrollando Ideas LLORENTE & CUENCA.

Ponsa, F. (16 de abril de 2021). Blog sobre storytelling corporativo . Obtenido de <https://storytellingdigital.com/category/francesc-ponsa-herrera/>

Pulido, M. P. (2016). Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicar y Desarrollo Social. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y TRANSPARENCIA: UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE LA FUNCIÓN SOCIAL DEL CEREMONIAL, EL PROTOCOLO Y LA ORGANIZACIÓN DE ACTOS. (págs. 1641,1642). Sevilla: Egregius Ediciones.

Remio, C. (2018). Los retos de la Administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización. Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno, 315-354.

- Rubiños, M. (diciembre de 2020). Manual M3STER UNIVERSITARIO EN DIRECCI3N Y LIDERAZGO P3BLICOS. La gesti3n de relaci3n con stakeholders para la generaci3n del intangible Confianza . Madrid.
- Sotillo, S. (2017). TESIS DOCTORAL . La gesti3n profesional de la reputaci3n del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones. . Castell3n: UJI.
- Sotillo, S. (2019). La gesti3n de la Reputaci3n en la Administraci3n P3blica. Fundamentos y pautas para un plan de reputaci3n. Manual del M3STER UNIVERSITARIO EN DIRECCI3N Y LIDERAZGO P3BLICOS I EDICI3N. Asignatura: Intangibles en la Administraci3n p3blica. INAP.
- Tolsa, J. (2020). Manual de Investigaci3n para el diagn3stico y evaluaci3n de la comunicaci3n. Madrid: Manual INAP: M3ster Universitario en Direcci3n y Liderazgo P3blicos .
- Ulrich, B. (2002). La sociedad del riesgo global. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores.
- Ure, M. (2016). La comunicaci3n de la administraci3n p3blica en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. Palabra Clave vol.19. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852016000100010
- V3lez M3ndez, C.; Cirera Le3n, A. (2000). Gu3a para la evaluaci3n de pol3ticas p3blicas. Instituto de Desarrollo Regional.
- Brandolini, A., Gonz3lez Fr3goli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicaci3n interna Claves para una gesti3n exitosa (1.ª ed., p. 62). Ciudad Aut3noma de Buenos Aires. Argentina: La Cruj3a Ediciones. Ciudad Aut3noma de Buenos Aires. Argentina: La Cruj3a Ediciones.