

LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Claves para innovar

LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Claves para innovar

Ismael Crespo Martínez  
Cecilia Nicolini  
Juan Parodi

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MADRID, 2015

Colección: MONOGRAFÍAS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

CRESPO MARTÍNEZ, Ismael

La comunicación interna en la administración pública española : claves para innovar / Ismael Crespo Martínez, Cecilia Nicolini, Juan Parodi. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2015. – 182 p. : gráf. ; 24 cm. – (Monografías)

Bibliografía: p. 177-182

ISBN 978-84-7088-976-9 (formato papel). – ISBN 978-84-7351-439-2 (formato electrónico). – NIPO 635-15-006-4 (formato papel). – NIPO 635-15-007-X (formato electrónico)

1. Comunicación en la administración pública-España. 2. España-Administración-Reforma. I. Nicolini, Cecilia. II. Parodi, Juan. III. Instituto Nacional de Administración Pública (España). IV. Título. V. Serie

35(460):659.4

35(460).07

Primera edición: Marzo, 2015

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[www.inap.es](http://www.inap.es)

ISBN: 978-84-7088-976-9 (formato papel); 978-84-7351-439-2 (formato electrónico)

NIPO: 635-15-006-4 (formato papel); 635-15-007-X (formato electrónico)

Depósito Legal: M-4116-2015

Preimpresión: Composiciones RALI, S.A.

Impresión: Ulzama

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

## CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	11
<b>Capítulo I. La comunicación interna en la Administración Pública española</b> .....	13
1. Concepto general de la comunicación interna .....	13
1.1. La comunicación como condición <i>sine qua non</i> .....	13
1.2. Qué es la comunicación interna .....	14
1.3. ¿Para qué sirve la comunicación interna? .....	18
1.4. Tipos de comunicación interna .....	19
1.5. Barreras para una comunicación efectiva .....	26
2. La comunicación interna en las organizaciones .....	28
2.1. Teoría de la organización y Administración Pública .....	28
2.2. La cultura organizativa .....	31
2.3. La comunicación como herramienta de cambio cultural .....	39
2.4. Comunicación interna para mejorar la implicación .....	40
2.5. Comunicación interna para mejorar la productividad .....	44
2.6. La reputación interna .....	49
2.7. Liderazgo en la Administración Pública .....	55
3. Innovación y sector público .....	59
3.1. ¿Por qué las Administraciones Públicas necesitan innovar? ..	60
3.2. ¿Es posible innovar en las Administraciones Públicas? .....	63

3.3. ¿Cómo responden las Administraciones Públicas al entorno actual? .....	64
3.4. Demandas de los ciudadanos .....	66
3.5. Claves para la innovación .....	67
4. El papel de la comunicación interna .....	68
4.1. Es la comunicación interna .....	68
4.2. Cómo abordamos la comunicación interna en las Administraciones Públicas .....	69
4.3. Los obstáculos para cambiar en las Administraciones Públicas	71
4.4. Comunicación para generar condiciones de cambio .....	73
4.5. Comunicación para crear puentes .....	75
4.6. Comunicación para crear cultura de innovación .....	76
5. La motivación .....	79
5.1. La comunicación interna como herramienta fundamental para la motivación .....	79
5.2. Los factores desmotivadores .....	82
5.3. Las situaciones de crisis, un lastre motivacional .....	84
5.4. ¿Qué se puede hacer desde la comunicación interna para mejorar la motivación? .....	84
6. La comunicación interna aplicada a las Administraciones Públicas	86
6.1. ¿Cómo gestionamos la comunicación interna? .....	86
6.2. El departamento de comunicación interna .....	88
6.3. El plan de comunicación interna .....	89
7. La propuesta metodológica .....	92
7.1. Primero pensar y organizarnos .....	92
7.2. Una propuesta metodológica .....	94
7.3. Una nueva aproximación: procesos LEAN .....	101
7.4. El intraemprendimiento .....	102
7.5. Innovación, siempre innovación .....	103

<b>Capítulo II. Encuesta sobre el estado de la comunicación interna en la Administración Pública española</b> .....	105
1. Ficha técnica .....	105
2. El estado de la comunicación interna .....	106
3. Perfil del responsable de la comunicación interna en las Administraciones Públicas españolas .....	109
4. El plan de comunicación interna .....	114
5. Espacios digitales: la intranet .....	120
6. Evaluación y satisfacción: ¿medimos el impacto? .....	121
7. Imagen, innovación, cambio .....	125
<b>Capítulo III. Manual básico de comunicación interna para las Administraciones Públicas españolas</b> .....	129
1. Introducción .....	129
1.1. Objetivo .....	129
1.2. Contenidos .....	130
1.3. Destinatarios .....	131
2. El rol de la comunicación interna en las Administraciones Públicas españolas .....	131
2.1. Relevancia estratégica .....	131
2.2. Dónde ubicamos la función y qué alcance tiene .....	132
2.3. De arriba a abajo: creando cultura .....	137
3. El responsable de comunicación interna .....	138
3.1. Perfil y características .....	138
3.2. Alcance de trabajo .....	140
3.3. Sinergias con otras áreas .....	141
4. Identidad y comunicación .....	143
4.1. ¿Quiénes somos y cómo somos? .....	143
4.2. La misión: la razón de ser .....	144
4.3. La visión: ser parte de la solución .....	146
4.4. Objetivos: cuáles son los propósitos .....	147
4.5. Valores: motores invisibles del servidor público .....	148

## CONTENIDO

5. ¡Tenemos un plan!.....	150
5.1. Diagnóstico y planificación.....	150
5.2. El Plan de Comunicación: trazando un camino.....	154
5.3. Evaluación y seguimiento.....	165
6. ¿Y si nos animamos a innovar?.....	167
6.1. <i>Open Data</i> y <i>Open Government</i> .....	168
6.2. Cultura innovadora e intraemprendimiento.....	169
6.3. Banco de Buenas Prácticas.....	172
6.4. Observatorio de Innovación.....	172
Capítulo IV. <b>Decálogo</b> .....	173
<b>Bibliografía</b> .....	177